

Ostfalia – Fakultät Karl-Scharfenberg  
Studiengang Medienmanagement  
6. Semester SS2016  
Bachelorarbeit  
Erstprüfer: Prof. Dr. Axel Lippold  
Zweitprüfer: Michael Lohse

**Customer Experience Management (CEM) als innovativer Ansatz  
in der kundenorientierten Unternehmensführung**

Verständnis über CEM aus CEM-Dienstleistersicht und Handlungsimplikationen für  
den CEM-Einsatz in Unternehmen mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse

06.08.2016

Name (Fachsemester): Julia Plaschke (6. Semester)  
Matrikelnummer: 70386666  
Email: j.plaschke@ostfalia.de

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b>	4
1.1 Einführung in die Forschungsfrage	4
1.2 Ziel der Forschung	4
1.3 Vorgehensweise	5
<b>2. Theoretische Fundierung und Forschungsstand</b>	6
<b>2.1 Erläuterung zentraler Begriffe</b>	6
2.1.1 Customer Experience Management (CEM)	6
2.1.2 Kundenorientierte Unternehmensführung	13
2.1.3 Innovative Ansätze in einer Unternehmensführung	16
<b>2.2 Forschungsstand: CEM als innovativer Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung</b>	16
2.2.1 Relevanz und wissenschaftliche Einordnung des CEM-Ansatzes	16
2.2.2 Relevanz und Anforderungen an eine kundenorientierte Unternehmensführung	22
2.2.3 Einsatz des CEMs in einer kundenorientierten Unternehmensführung	25
2.2.4 Zusammenfassung des Forschungsstandes	27
<i>Empirische Forschung</i>	33
<b>3. Nennung der Forschungs- und forschungsleitenden Fragen</b>	33
<b>4. Methodendesign: Qualitative Inhaltsanalyse</b>	33
<b>4.1 Konzeption der Untersuchung: Methode und Untersuchungsanlage</b>	33
4.1.1 Methodologischer Rahmen (empirisch, qualitativ, induktiv)	33
4.1.2 Methode: qualitative Inhaltsanalyse	35
4.1.3 Untersuchungsanlage	39
<b>4.2 Entwicklung und Test des Untersuchungsinstruments/ Datenerhebung</b>	43
4.2.1 Vorbereitungen	43
4.2.2 Festlegung der Analyse-/ Untersuchungseinheiten	45
4.2.3 Entwicklung des Erhebungsinstruments: Codebuch	46
4.2.4 Optimierung durch inhaltsanalytische Gütekriterien	49
4.2.5 Datenerhebung	52
<b>5. Auswertung und Ergebnisdarstellung</b>	53
<b>5.1 Datenauswertung</b>	53
5.1.1 Einsatz der Software MAXQDA zur qualitativen Datenanalyse	54
5.1.2 Verständnis über Customer Experience Management (CEM) aus CEM-Dienstleistersicht	55
5.1.3 Customer Experience Management (CEM) als innovativer Ansatz in der kundenorientierten Unternehmensführung	64

5.1.4 Handlungsimplicationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen .....	72
<b>5.2 Darstellung der Ergebnisse (Thesenfindung und Theoriebildung) .....</b>	<b>74</b>
<b>6. Fazit und Implikationen für weitere Forschungen .....</b>	<b>79</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>81</b>
<b>I Literatur .....</b>	<b>81</b>
<b>II Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>86</b>
<b>III Übersicht über den aktuellen CEM-Dienstleistermarkt (Ausschnitt) .....</b>	<b>88</b>
<b>IV Auflistung der untersuchten Einheiten .....</b>	<b>92</b>
<b>V Umsetzung einer induktiven Kategorienbildung .....</b>	<b>93</b>
<b>VI Codebuch .....</b>	<b>102</b>
1. Inhaltliche Kategorien .....	102
2. Formale Kategorien .....	104
3. Kommentar .....	105
4. Codebogen (Muster) .....	106

# 1. Einleitung

## 1.1 Einführung in die Forschungsfrage

„*CEM is a new paradigm that represents a radical break from the old marketing and management approaches*“ (Schmitt 2003, 22). Als neues Paradigma hebe sich das Customer Experience Management (CEM) von bisherigen Marketing- und Managementmodellen ab (vgl. ebd. 22). Das besondere Merkmal des CEMs liege darin, einen „analytischen und kreativen Einblick in die Welt des Kunden“ (Schmitt 2009, 711) zu bekommen. Dazu biete das CEM „strategische Hilfsmittel [an], diese neue Welt zu gestalten [...], um den Wert eines Kunden für eine Firma zu steigern“ (ebd. 711). Als „Prozess des strategischen Management aller Kundenerlebnisse mit einem Unternehmen über sämtliche Kundenkontaktpunkte hinweg“ (Bruhn, Hadwich 2012, V) beschäftige sich das CEM mit dem Management der Customer Experience (dt.: Kundenerlebnisse) (vgl. Schmitt 2009, 711). Dies ermögliche eine positive Beeinflussung der Kundenwelt und eine Steigerung des Kundennutzen (vgl. Schmitt 2003, 22).

Die vorliegende wissenschaftliche Ausarbeitung befasst sich mit dem *Customer Experience Management (CEM) als einen innovativen Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung* und liefert neue Erkenntnisse in einem gegenwärtig bedeutsamen Forschungsfeld (vgl. Bruhn, Hadwich 2012, V). Denn sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft werde das Customer Experience Management als ein aktuell hoch relevantes Thema gesehen, in dem es jedoch noch Bedarf an „wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten“ (ebd. V) gebe. Trotz einer zunehmenden Bedeutung des Customer Experience Managements (CEM) (vgl. z. B. Bruhn, Meffert 2012, 289; Holland, Ramanathan 2016, 96; Mayer-Vorfelder 2012, 42) liegen derzeit wenig Darstellungen darüber vor, wie der Ansatz konkret in einer kundenorientierten Unternehmensführung eingeordnet werden kann.

## 1.2 Ziel der Forschung

Das Ziel der vorliegenden Forschung ist es, mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse zu untersuchen, wie das *Customer Experience Management (CEM) als innovativer Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung* eingeordnet werden kann. Außerdem sollen Erkenntnisse über das *CEM-Verständnis der praktizierenden CEM-Dienstleister* und die *Handlungsimplicationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen* gewonnen werden. Der Begriff CEM-Dienstleister ist für diese Forschung ein selbst gewählter Begriff für Dienstleister, die Leistungen in Bezug auf CEM anbieten. Im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Beiträgen, bei denen u. a. Modelle zur Steuerung von Kundenerlebnissen (vgl. Schmitt 2009, 706), Diskussion der Konstrukte Kundenerfahrung, Kundenerlebnis und Customer Experience (vgl. Mayer-Vorfelder 2012, 62, 272) sowie wissenschaftliche Sichtweisen zum CEM (z.B.

Relationship Marketing (vgl. Bruhn 2013, 232 f), Cognitive Science/ Psychology (vgl. Schmitt 2009, 701)) im Fokus stehen, wird in dieser Ausarbeitung die praktizierende Seite untersucht. Dadurch, dass Dienstleister den Unternehmen bei der Umsetzung des Customer Experience Managements beratend zur Seite stehen, stellen die Dienstleister eine mögliche Anlaufstelle für Unternehmen dar. Diese wissenschaftliche Arbeit untersucht folglich, wie praktizierende CEM-Dienstleister den Ansatz CEM verstehen. Zudem geht die Forschungsarbeit auf das Customer Experience Managements im Rahmen einer kundenorientierten Unternehmensführung näher ein.

Ein detaillierter wissenschaftlicher Ansatz, der für Unternehmen zwar als profitabel eingestuft werde (vgl. z. B. Schmitt 2009, 702, 711; Bruhn, Meffert 2012, 290), aber in der Praxis keine Verwendung finden kann, bringt den Unternehmen in der Regel wenig. Deshalb werden in dieser Forschungsarbeit *Handlungsimplicationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen* entwickelt. Damit Unternehmen zukünftig wissen, an welche Dienstleister sie sich bezüglich CEM wenden können, wird ein Ausschnitt des aktuellen CEM-Dienstleistermarktes ermittelt. Die Forschungsfragen werden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse beantwortet. Zu der Untersuchungsanlage gehören ausgewählte Websites von praktizierenden CEM-Dienstleistern.

### **1.3 Vorgehensweise**

Im ersten Schritt der vorliegenden Bachelorarbeit werden relevante Begriffe und Konstrukte, zu denen das Customer Experience Management, eine kundenorientierte Unternehmensführung und innovative Ansätze in einer Unternehmensführung zählen, erläutert. Der folgende Forschungsstand zeigt die aktuelle Relevanz des CEMs und einer kundenorientierten Unternehmensführung sowie eine wissenschaftliche Einordnung des CEM-Ansatzes. Es wird außerdem deutlich, inwiefern CEM als innovativer Ansatz gilt und somit bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen, die auf eine Unternehmensführung einwirken, hilfreich ist.

Im empirischen Forschungsteil werden nach Nennung der forschungsleitenden Fragen, das Methodendesign der qualitativen Inhaltsanalyse, die Untersuchungsanlage und das Untersuchungsinstrument Codebuch dargelegt. Danach folgt eine Datenauswertung und Ergebnisdarstellung mit Bildung von Thesen und Theorien.

Die wissenschaftliche Arbeit endet mit einem Fazit und Implikationen für weitere Forschungen. Im Anhang befinden sich neben einem Literatur- und Abbildungsverzeichnis eine Übersicht über den aktuellen CEM-Dienstleistermarkt (Ausschnitt), eine Auflistung der untersuchten Einheiten sowie das Codebuch der qualitativen Inhaltsanalyse.

## **2. Theoretische Fundierung und Forschungsstand**

Bevor der Forschungsstand dargelegt wird, sind zunächst relevante und zentrale Begriffe zu definieren. Als erstes folgt eine Beschreibung des Customer Experience Managements (CEM), wobei Ziele, Aufgabe und Umsetzung des CEM-Ansatzes deutlich werden. Ein weiteres relevantes Konstrukt ist die kundenorientierte Unternehmensführung. Bei der Definition steht eine Begriffszusammensetzung aus *Kundenorientierung* und *Unternehmensführung* im Fokus der Betrachtung. Im Kapitel über *innovative Ansätze in einer Unternehmensführung* gibt es Informationen zur Entwicklung einer Innovationskultur, um nötige Voraussetzungen für eine innovative Unternehmensführung zu schaffen.

### **2.1 Erläuterung zentraler Begriffe**

#### **2.1.1 Customer Experience Management (CEM)**

##### ***2.1.1.1. Definition***

Im Gegensatz zu anderen Marketing- und Managementmodellen bietet das Customer Experience Management (CEM) einen „analytischen und kreativen Einblick in die Welt des Kunden“ (Schmitt 2009, 711). Das Besondere am CEM-Ansatz seien „strategische Hilfsmittel, diese neue Welt zu gestalten, [...] um den Wert eines Kunden für eine Firma zu steigern“ (ebd. 711). Als „Prozess des strategischen Management aller Kundenerlebnisse mit einem Unternehmen über sämtliche Kundenkontaktpunkte hinweg“ (Bruhn, Hadwich 2012, V) zielt das Customer Experience Management auf die „Schaffung eines ganzheitlichen Kundenerlebnisses“ (ebd. V) ab. Es gehe um das Management der Customer Experience (dt.: Kundenerlebnisse) (vgl. Schmitt 2009, 711). Im CEM sollen folglich alle „Touch Points“ (Schnittstellen) zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden verwaltet und zusammengeführt“ (Robier 2016, 17) werden. Denn ein Kunde kaufe einen PKW etwa nicht nur wegen des qualitativ hergestellten Produkts PKW, sondern auch als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit (vgl. Schmitt 2013, 18). Robier (2016, 19) fasst unter Customer Experience Management die Bereiche „Produkte (Usability), Prozesse & Services (User Experience) und alle Schnittstellen [zusammen], die effizient und effektiv mit Zufriedenheit gestaltet werden müssen [...], abgestimmt mit dem Branding des Unternehmens sowie zusätzlichen Maßnahmen und Kontrollberichten“.

**Relevanz des CEMs:** Der CEM-Ansatz ermögliche die Beachtung jedes Touchpoints des Kunden und die Ableitung entsprechender Kundenerlebnisse, die im besten Fall zur Kundenloyalität führen (vgl. ebd. 18). „Vor, während und sogar nach dem Verkauf“ (Schmitt, Mangold 2005, 300) sei ein Kundennutzen durch das CEM erzeugbar. Das könne gelingen, wenn das CEM dem Kunden „Informationen, Kommunikation und Service liefert, die sich zu einem Erlebnis um die Marke aufbauen. Dies generiert Kundentreue und steigert den Wert der

Marke“ (Schmitt, Mangold 2005, 300). Es gebe eine Wechselbeziehung zwischen dem Kundenerlebnis und dem Kaufverhalten, sodass „je erlebnisorientierter [...] TV- Spots, Ladengeschäfte und Webseiten sind, um so positiver [...] Kundeneindrücke, Einstellungen und Kaufabsichten“ (Schmitt, Mangold 2005, 299 f) seien.

**CEM im Rahmen einer Unternehmensführung:** In Bezug auf eine Unternehmensführung stelle das CEM eine kundenorientierte Denkweise dar, bei der der „Kunde und die Analyse des Kundenerlebnisses“ (Schmitt 2009, 699) im Fokus stehen. Auch Bruhn und Meffert (2012, 289 f) betrachten das CEM als ein „kundenorientiertes Konzept, [...] als Grundlage der Konzeption und Implementierung einer kundenzentrierten Unternehmensstrategie“. Es gehe darum, das Customer Experience Management nicht als „verschwommene Geschäftsphilosophie“ (Schmitt, Mangold 2005, 299) einzustufen, sondern als „praktisches, wissenschaftlich fundiertes Management-Instrument, das aufzeigt, wie sich Erlebniswerte für die Kunden erzeugen lassen, die sich wirtschaftlich ausschöpfen lassen“ (ebd. 299). Dabei sei es unabdingbar, das CEM in den internen und externen Unternehmensprozessen zu integrieren (vgl. Robier 2016, 17; Schmitt 2013, 18). Aufgrund der Wirkung der Mitarbeiter auf die Wahrnehmung der Kunden bestehe die Notwendigkeit, dass jeder Mitarbeiter im Sinne einer kundenorientierten Denkweise des CEMs handle und somit bestmöglich auf Kunden eingehen könne (vgl. ebd. 17; ebd. 18).

**Abgrenzung der Konstrukte Kundenerfahrung, Kundenerlebnis und Customer Experience:** Bevor die Customer Experience bzw. das Kundenerlebnis gemanagt werden kann, muss zunächst ein konkretes Begriffsverständnis dazu vorliegen. Es gebe „eine Reihe unterschiedlicher Definitionsansätze“ (Bruhn, Meffert 2012, 289 f) zu den Begriffen *Customer Experience* und *Kundenerlebnis*. Obwohl Customer Experience mit Kundenerfahrung und Kundenerlebnis übersetzt werde, sei eine Abgrenzung der Konstrukte Kundenerfahrung, Kundenerlebnis und Customer Experience notwendig (vgl. Mayer-Vorfelder 2012, 272). In der Marketingwissenschaft gibt es eine „Diskussion zum Konstrukt ‚Customer Experience‘“ (ebd. 39), welches zu einem „relativ jungen Forschungsbereich“ (ebd. 271) zähle. „Das zentrale Postulat der Diskussion [...] zielt auf die Schaffung eines durchgängigen und ganzheitlichen Kundenerlebnisses“ (ebd. 59) ab. Die Customer Experience charakterisiere das „subjektive Erleben des Konsums und damit [...] das Kundenerlebnis“ (ebd. 62). Kundenerlebnisse entstehen „aus der Reaktion eines Kunden auf bestimmte Stimuli des Unternehmens vor, während und nach dem Kauf“ (Bruhn, Hadwisch 2012, V). Als Stimuli gelten beispielsweise „Marketingmaßnahmen“ (Schmitt, Mangold 2005, 289) eines Unternehmens. Die Customer Experience bestehe aus vielzähligen „Interaktionen eines Kunden mit einem Produkt, einem Unternehmen oder Teilen des Unternehmens (Interaktion), die beim Kunden eine Reaktion hervorrufen“ (Bruhn, Meffert 2012, 290). Weitere Eigenschaften von Kundenerlebnissen

seien Subjektivität und Stattfinden auf unterschiedlichen Ebenen (rational, emotional, sinnlich, physisch, geistig) (vgl. ebd. 290).

Eine weitere Möglichkeit sei es, das Customer Experience als „Kundenerfahrung“ (Holland, Ramanathan 2016, 83) zu übersetzen. Diese werde „zunehmend als Basis für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen diskutiert“ (Mayer-Vorfelder 2012, V) und wirke sich „auf das Kaufentscheidungsverhalten, die Erwartungs- und Einstellungsbildung sowie die Qualitätswahrnehmung von Kunden aus“ (ebd. V). „An einer expliziten Definition des Kundenerfahrungsbegriffs fehlt es dabei allerdings“ (ebd. V). Die Customer Experience sei „nicht mit dem Konstrukt der Kundenerfahrung gleichzusetzen, sondern stellt höchstens einen Bestandteil der Kundenerfahrung dar“ (ebd. 62). Die Kundenerfahrung entstehe „aus der Reflexion einzelner Kundenerlebnisse“ (ebd. 62). „Überschneidungsbereiche [gibt es] lediglich in Bezug auf die Entstehung von Kundenerfahrung aus der subjektiven Perspektive, in deren Zentrum die Evaluierung gemachter Erfahrungen mit einem Anbieter steht“ (ebd. 272).

### 2.1.1.2 Ziele und Aufgabe des Customer Experience Management

**Ziele:** Der CEM-Ansatz verfolge die „Schaffung eines ganzheitlichen Kundenerlebnisses über alle Kundenkontaktpunkte“ (Bruhn, Hadwisch 2012, V), um Kunden zu begeistern und „nachhaltig an das Unternehmen zu binden“ (Bruhn, Meffert 2012, 290). Ein Unternehmen müsse alle Kundenerlebnisse in Form einer Customer Journey anstelle eines einzelnen Touchpointmanagements beachten, um zufriedene Kunden zu gewinnen (vgl. Rawson et. al 2013, 5). Die *Abbildung 1: Beispiel einer Customer Journey* verdeutlicht mögliche reale und digitale Touchpoints im Rahmen einer Customer Journey (vgl. Kreutzer 2016, 232). Es ist außerdem erkennbar, „dass die Grenze zwischen Online und Offline an Bedeutung verliert, weil Interessenten und Kunden - auch mobil - kontinuierlich zwischen den verschiedenen Welten hin- und herwechseln“ (ebd. 232). Zum Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen und zur „Optimierung der Kundenbindung ist ein erfolgreiches Customer Experience Management die Voraussetzung“ (Holland, Ramanathan 2016, 98).

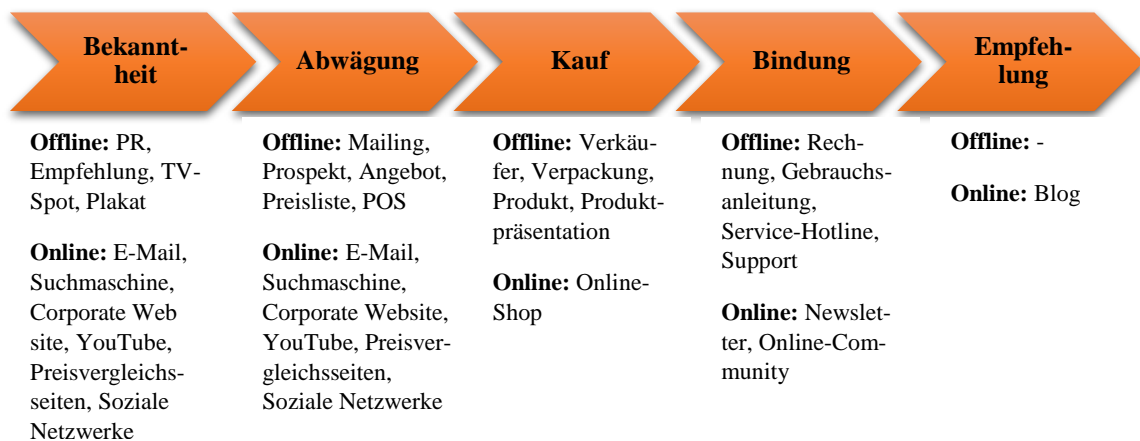


Abbildung 1: in Anlehnung an „Beispiel einer Customer Journey“ (Kreutzer 2016, 232)



Beabsichtigt werde es, dem „Kunden einen Erlebniswert zu garantieren, und dadurch [...] finanzielle Gewinne zu bringen“ (Schmitt 2009, 702). Der CEM- Einsatz trage zum Unternehmenswachstum insofern bei (vgl. ebd. 708), als dass er Voraussetzungen für eine „faire, für beide Seiten vorteilige, langfristige Geschäftsbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden“ (ebd. 708) schaffe. Die Kunden erhalten einen „verbesserten persönlichen oder geschäftlichen Lebensstil“ (ebd. 708), wohingegen das Unternehmen von „treue[n] Kunden“ (ebd. 708), die langfristig bei dem Unternehmen einkaufen und das Unternehmen „weiterempfehlen“ (ebd. 708), profitiere. Zusammengefasst bestehen die Ziele des CEMs in der Kundenbegeisterung, Kundenbindung, Profitsteigerung/ Wachstum, Optimierung des Lebensstils der Kunden und Weiterempfehlung durch Kunden.

**Aufgabe:** Um die genannten Ziele zu erreichen, liege die Aufgabe des CEM-Ansatzes darin, ein „möglichst ganzheitliches (holistisches) Erlebnis zu generieren“ (Bruhn, Meffert 2012, 290). Dies gelinge mit einer „systematischen Gestaltung der Kundenkontaktpunkte“ (Holland, Ramanathan 2016, 98), die auch als „Berührungspunkte [...] (Customer Touchpoints)“ (Bruhn, Meffert 2012, 290) bekannt seien. Es gelte, an „allen Berührungspunkten [...] positive Kundenerlebnisse zu generieren“ (ebd. 290), sodass ein Unternehmen an „jedem Kontaktpunkt Verbindungen zum Kunden“ (Schmitt, Mangold 2005, 289) aufbaue. Zur Schaffung von ganzheitlich bedeutsamen Erlebnissen sei eine Analyse der „Erlebniswelt des Kunden [...], um daraus eine Strategie zu entwickeln“ (Schmitt 2009, 702), notwendig.

### 2.1.1.3 Umsetzung des CEM-Ansatzes

**Einsatz der fünf Erlebnismodule:** Für eine attraktive Gestaltung der Kundenerlebnisse sei eine Auseinandersetzung „mit der Entstehung und dem Hintergrund von Kundenerlebnissen“ (Bruhn, Meffert 2012, 291) sinnvoll. Für die Umsetzung des CEM-Ansatzes biete sich die Verwendung von fünf verschiedenen Erlebnismodulen/ -arten an, die jeweils sensorische, affektive, kognitive, verhaltensbezogene und soziale Kundenerlebnisse generieren (vgl. Schmitt 2009, 702). Die Erlebnismodule errichten

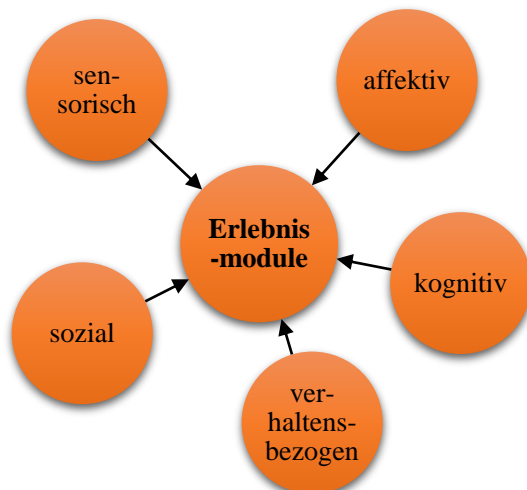


Abbildung 2: Die fünf Erlebnismodule des CEMs (Schmitt, Mangold 2005, 296)

„einen Zusatznutzen zum funktionalen Nutzen eines Produkts“ (ebd. 2009, 703), indem sie Voraussetzungen für Markendifferenzierung, Kaufanreize, Neukundengewinnung und Steigerung der Kundenbindung schaffen (vgl. ebd. 2009, 703).

Mithilfe der „Analyse und Planung der Erlebnismodule sowie dem Aufbau und der Implementierung einer Erlebnisplattform mittels des Fünfstufen-Modells“ (Schmitt 2009, 708) solle das

Unternehmen darüber hinaus kundenzentriert sein. Das Fünf-Stufen-Modell wird auf den nächsten Seiten näher beschrieben. Nach Bruhn und Meffert (2012, 291) stehen die fünf Erlebnismodule „in enger Beziehung zueinander“. Das Ziel eines erfolgreichen CEMs liege in den „Erlebnisbündelungen“ (ebd. 705), d.h. in einer vielfältigen Kundenansprache mit „möglichst viele[n] Erlebnismodule[n] gleichzeitig“ (Schmitt 2009, 705). Bei Integration „alle[r] fünf Erlebnismodule“ (ebd. 705) entstehe ein ganzheitliches Erlebnis.

**Sensorische Erlebnisse:** Kunden nehmen durch Sinnesorgane Umweltreize wahr (vgl. Bruhn, Meffert 2012, 291). Ziel sei es, je nach angestrebtem Kundennutzen, die fünf Sinne des Kunden anzusprechen (Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken und Riechen) (vgl. Schmitt 2009, 703).

*Umsetzung:* Strategisches Management von „primären Elementen [(z.B. Sehen: Farbe, Form und Schrift; Hören: Geräusche, Musik)], Stilen und Motiven, die dem Kunden durch das Produkt, die Kommunikation, Events und andere Erlebnistreiber vermittelt werden“ (ebd. 703). Die „Motive [...] dienen als Gedächtnisstützen, [...] in Form von Firmen- und Markenbezeichnungen, visuellen Symbolen [...] und erzeugen eine sensorische Bildhaftigkeit“ (ebd. 704). Der Einsatz sei im Handel oft als „stimulierende Hintergrundmusik in den Verkaufsräumen“ (Bruhn, Meffert 2012, 291) zu finden.

**Affektive Erlebnisse:** Unternehmen sollten wissen, wie sie die Bandbreite affektiver Erlebnisse (z.B. Emotionen, Gefühle, Stimmungen, Einschätzung von Situationen) beim Kunden auslösen können (vgl. Schmitt 2009, 704; Bruhn, Meffert 2012, 291). Ziel ist es, dem „Kunden ein positives Gefühl bezüglich des Anbieters, der Marke [...] zu vermitteln“ (Bruhn, Meffert 2012, 291).

Gefühle prägen das Verhalten auf einfache, instinktive oder reflektive Weise, sodass es wichtig zu wissen sei, wie „positive Gefühle beim Kunden entstehen, und wie negative Gefühle vermieden werden können, je nachdem ob sie kurzfristig-instinktiv sind (z. B. wenn ein Kunde wegen schlechtem Service aufbraust) oder langfristigreflektiv (zum Beispiel wenn ein B2B-Kunde über die Zeit hinweg dem Unternehmen gegenüber intuitiv ein schlechtes Gefühl entwickelt hat)“ (Schmitt, Mangold 2005, 291).

*Umsetzung:* Emotionen und Stimmungen können beispielsweise mithilfe von Filmspots und Plakaten übermittelt werden (z.B. die Strategie des Reiseveranstalters TUI mithilfe von Urlaubsmotiven, Strandlandschaften eine positive Urlaubsstimmung zu übermitteln) (vgl. Bruhn, Meffert 2012, 291). Schmitt (2009, 704) sehe eine „emotionale Werbung sehr oft unzureichend“, da eher bei einer Nutzung eines Produkts die „stärksten Gefühle entstehen“ (ebd. 704).

**Kognitive Erlebnisse:** Ziel sei es, den Intellekt des Kunden anzusprechen und zum Nachdenken über das Produkt anzuregen (vgl. Bruhn, Meffert 2012, 292; Schmitt 2009, 704) sowie zur Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung durch den Kunden beizutragen (vgl. Bruhn, Meffert 2012, 292).

*Umsetzung:* Die Aktivierung des Kunden durch „Überraschung, Provokation oder Faszination“ (Schmitt 2009, 704) werde besonders in der Technologiebranche, aber auch im Produktdesign, Einzelhandel und in der Kommunikation eingesetzt (vgl. Schmitt 2009, 704). In der Werbung kommen beispielsweise „geheimnisvolle, provokative oder nicht eindeutige Werbeaussagen“ zum Einsatz (Bruhn, Meffert 2012, 291 f).

**Verhaltensbezogene Erlebnisse:** Hierbei geht es um die „Vermittlung von physischen Erlebnissen, Nutzungsarten, alternativen Lebensstilen oder auch von Interaktionsmöglichkeiten“ (Bruhn, Meffert 2012, 292). Das Ziel bestehe darin, „den Wandel des Lebensstils des Konsumenten zu erreichen“ (Bruhn, Meffert 2012, 292). „Abgesehen von Erlebnissen, die sich auf das individuelle Verhalten beziehen, gibt es auch Erlebnisse, die auf Interaktionen mit anderen ausgerichtet sind. [...] Man muss sich hier strategisch für das Automatisieren oder das Personalisieren entscheiden“ (Schmitt 2009, 705). Außerdem spielen Zielgruppe, die Zeit des Erlebnisses und „Faktoren wie Kontrolle, Initiative und dem Gefühl, dass man sich um einen kümmert“ (ebd. 705) eine Rolle.

*Umsetzung:* „Als Beispiel ist hier Lufthansa zu nennen, die durch die Vermittlung der Privilegien und Vorteile einer Miles-and-More-Mitgliedschaft (z.B. Zutritt zu Lufthansa- Lounges, bevorzugte Behandlung beim Check-in usw.) zur Teilnahme an diesem Bonusprogramm animieren“ (Bruhn, Meffert 2012, 292).

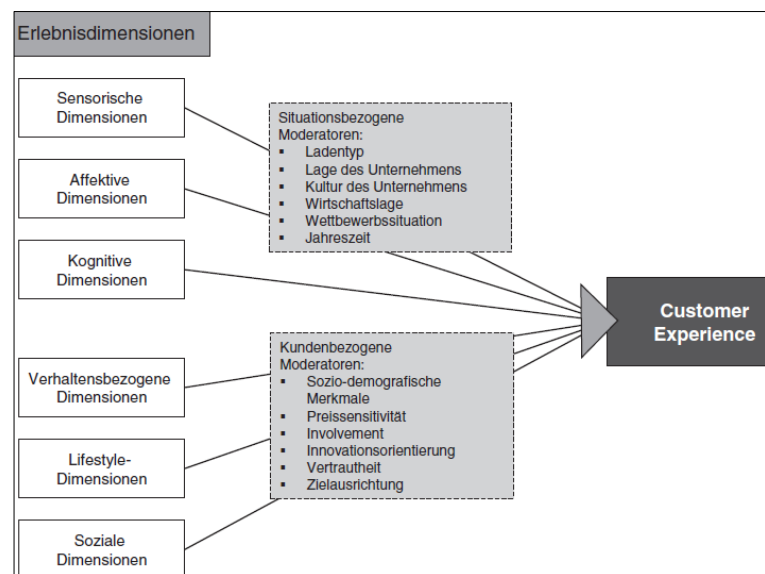
**Soziale Erlebnisse** „entstehen durch Ereignisse der Interaktion, Kontakt- und Beziehungspflege. Es wird versucht, neben der Ermöglichung von Interaktion, dem Kunden durch eine soziale Identität und ein Gefühl der Zugehörigkeit einen Zusatznutzen zu generieren“ (Bruhn, Meffert 2012, 292). Den Kundenwunsch nach Selbstverwirklichung, positiver Darstellung gegenüber anderen und der „Interaktionsmöglichkeiten mit anderen“ (Schmitt 2009, 705) gelte es zu erfüllen.

Die individuellen Erlebnisse werden „in einen sozialen Rahmen ein[gefügt] und setzen den Einzelnen in Beziehung zu seinem wirklichen oder seinem Wunsch-Ich, zu anderen Menschen und Kulturen“ (ebd. 705). „Durch die Kommunikation und Interaktion mit anderen Kunden entstehen starke Beziehungen mit und Bindungen an die Marke. Programme, die soziale Erlebnisse ansprechen, zielen auf den Wunsch eines Jeden ab, bei anderen Menschen einen positiven Eindruck zu erwecken“ (ebd. 705).

**Umsetzung:** Neben dem eigentlichen Produkt gehe es darum, „anhand von Events, Merchandising usw. eine soziale Bindung zu den Kunden aufbauen“ (Bruhn, Meffert 2012, 293) und mithilfe von „sozialen Erlebnissen [...] Kunden in Form von Mitgliedschaften [zu] binden“ (ebd. 293).

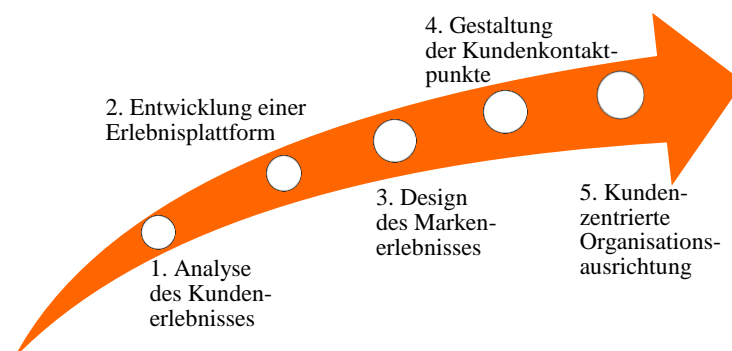
Über die fünf Erlebnismodule hinaus sei eine weitere Dimension - die Lifestyle-Dimension (siehe *Abbildung 3: Erlebnisdimensionen und „beispielhafte Moderatoren der Customer Experience Management*), die

„Argumente zur Bestätigung der Werte und Meinungen von Konsumenten“ (Bruhn 2013, 232) bereitstelle, zu berücksichtigen. Das „Konstrukt Customer Experience [zeige] ein vielschichtiges und mehrdimensionales Konstrukt“ (ebd. 232), das eine Kundenansprache „stets auf unterschiedlichen Erlebnisebenen“ (ebd. 232) erlaube.



*Abbildung 3: Erlebnisdimensionen und „beispielhafte Moderatoren der Customer Experience Management (Bruhn, Hadwisch 2012, 14, zit. in Bruhn 2013, 232)*

**Einsatz des Fünf-Stufen-Modells des CEM-Ansatzes:** Im Rahmen des CEMs reiche eine



*Abbildung 4: CEM-Fünf-Stufen-Modell (in Anlehnung an Azurmedia, zit. in Schmitt 2009, 706)*

„reine Analyse“ (Schmitt 2009, 706) des Kundenerlebnisses nicht aus, sondern es müsse auf ein zielorientiertes Modell zum Aufbau und zur Steuerung von Kundenerlebnissen zurückgegriffen werden (vgl. ebd. 706). Das Modell beinhalte diese fünf Schritte:

*1. Analyse des Kundenerlebnisses:* Zunächst gelte es, einen Einblick in den Kunden zu bekommen (vgl. ebd. 706). Im Business-to-Consumer-Bereich werden die Kunden hinsichtlich ihrer Lebenswelt, Wünsche und Bedürfnisse (soziokulturelle Sicht) analysiert, wohingegen im B2B-Bereich das „Umfeld des Unternehmens und die Besonderheiten der jeweiligen Branche“ (ebd. 706) im Fokus stehen. *2. Entwicklung einer Erlebnisplattform:* Im zweiten Schritt entwickle das Unternehmen eine „konkret[e]“ (ebd. 706) kundenorientierte Erlebnisplattform, die eine „zentrale Verknüpfung zwischen Strategie und Umsetzung“ (ebd. 706) bilde. Die Erlebnisplattform enthalte eine „Erlebnispositionierung, d.h. eine dynamische, multisensorische und multidimensionale Darstellung des beabsichtigten Kundenerlebnisses“ (ebd. 706). Außerdem verkörpere sie den „einzigartigen und erlebnisorientierten Nutzen, den der Kunde von der Marke erwarten kann, das sog. ‚Erlebnisversprechen‘“ (ebd. 707). Die Erlebnisplattform sei mit anderen Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen abzustimmen (vgl. ebd. 707). *3. Design des Markenerlebnisses:* Nach der Entwicklung einer Erlebnisplattform folge die Implementierung der Erlebnisstrategie. Dafür sei es unabdingbar, „alle zuvor identifizierten Erlebnistreiber auf ihre Relevanz für den Kunden zu überprüfen und diese dann so zu gestalten, dass daraus ein echtes Markenerlebnis für den Kunden entsteht“ (ebd. 707). Eine genaue Beschreibung zu den Erlebnistreibern gibt es unter [2.2.1.2 Wissenschaftliche Sichtweisen zum Customer Experience Management](#). *4. Gestaltung der Kundenkontaktpunkte:* „Neben den Treibern des Markenerlebnisses haben die dynamischen Schnittstellen zum Kunden einen wesentlichen Einfluss auf das Kundenerlebnis. Da der Kunde hierbei nicht nur die Rolle des passiven Rezipienten einnimmt, sondern durch Interaktion zum Beziehungspartner für das Unternehmen wird, spielt die Gestaltung der Schnittstellen zum Kunden im Rahmen des CEM eine entscheidende Rolle“ (ebd. 707). *5. Kundenzentrierte Ausrichtung der Organisation:* Die Voraussetzung für ein anhaltendes Kundenerlebnis seien geeignete „Ressourcen und Strukturen“ (Schmitt 2009, 707 f) innerhalb eines Unternehmens. Die organisatorischen Ressourcen (Finanzen, Struktur, Personal) sollen auf die „drei relevante[n] Bereiche verteilt werden: das Markenerlebnis und die Kundenschnittstellen sowie das Innovationsmanagement“ (ebd. 708). So seien insbesondere Mitarbeiter, Innovationsfähigkeit und ein Denken im CEM-Sinn relevante Faktoren für ein erfolgreiches CEM (vgl. ebd. 708). In Bezug auf die Mitarbeiter gelte es, das Erlebniskonzept als Mitarbeitererlebnis ebenfalls auf diese anzuwenden, d.h. das CEM als „Mitarbeiter-Philosophie“ (ebd. 709) zu etablieren. „Denn nur dann wird ein Mitarbeiter intrinsisch motiviert sein und so in der Lage sein, den Kunden ein herausragendes Erlebnis zu schaffen“ (ebd. 709). Auch die Finanzplanung des CEMs sei im Hinblick auf den Kunden auszurichten, weil Kunden als Vermögenswerte gelten, „in die die Firma durch das CEM investiert und von [denen] sie eine Rendite erwarten kann“ (ebd. 708). „Für die Finanzplanung der Investition in den

Kunden muss das Unternehmen ein quantitatives Modell entwickeln, das zeigt, wie die Verbesserung des Kundenerlebnisses die Customer Equity positiv beeinflusst“ (ebd. 708). Die Customer Equity sei bekannt als „Wert der Kunden für die Firma“ (ebd. 708).

## 2.1.2 Kundenorientierte Unternehmensführung

### 2.1.2.1 Kundenorientierung

Im Rahmen einer Begriffsdefinition zu *kundenorientierte Unternehmensführung* werden an dieser Stelle zuerst die Begriffe *Kundenorientierung* sowie *Unternehmensführung* erläutert. „König Kunde‘ – wohl kaum ein Unternehmen hat sich nicht auf die Fahnen geschrieben, kundenorientiert zu denken und zu handeln“ (Bolz 2013, 106). Für den Begriff *Kundenorientierung* existieren mehrere Auffassungen, die von „Vorgaben für die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen bis zur Einordnung als Bestandteil von Führungsphilosophie und Unternehmenskultur“ (Zink, Bäuerle, Steimle 2006, 363 f) reichen. Bei der Zusammenfassung einiger Definitionen (vgl. Winkelmann 2012, 121; Bruhn 2009, 37; Meyer, Kantsperger, Schaffer 2006, 67; Handlbauer, Renzl 2006, 147) sei eine Kundenorientierung ein strategisches Unternehmenskonzept, das einerseits den Kunden mit einer permanenten Erfassung und Befriedigung der Kundenwünsche, -bedürfnisse, -erwartungen in den Mittelpunkt der Betrachtung stelle. Andererseits wirke sich ein kundenorientiertes Unternehmenskonzept beeinflussend auf die Leistungen und Tätigkeiten des Unternehmens aus. Das Ziel der Kundenorientierung bestehe in einer ausnahmslos kundenzentrierten Ausrichtung aller unternehmerischen Leistungen und Prozesse, sodass ein Unternehmen aus Kundensicht an allen Kundenkontaktpunkten begehrenswert erscheine und die Kundenbedürfnisse befriedigen könne (vgl. ebd.).

Die Kundenorientierung sei auch unter anderen Aspekten zu betrachten, nämlich als kundenbezogene Information (=Vorhandensein bedeutsamer Informationen über Kunden), Produkt- und Dienstleistungsqualität (in Bezug auf Kundenbedürfnisse), Kundeninteraktion (Gestaltung des Kundenumgangs durch Mitarbeiter; oft der wesentliche Ausgangspunkt zur Steigerung einer Kundenorientierung) und Kundenorientierung in der Unternehmensführung (Unternehmensorganisation, -kultur, Personalmanagement) (vgl. Bolz 2013, 106).

### 2.1.2.2 Unternehmensführung

Eine „Unternehmensführung umfasst alle Aufgaben und Handlungen der Planung, Steuerung und Kontrolle zur zielorientierten Gestaltung, Lenkung und

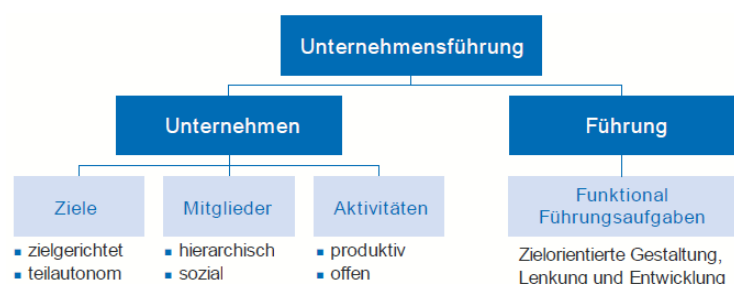


Abbildung 5: „Unternehmensführung als funktionale Führung von Unternehmen“ (Dillerup, Stoi 2013, 9)



Entwicklung eines Unternehmens“, fassen Dillerup und Stoi (2013, 10 f) den Begriff *Unternehmensführung* zusammen, zu dem es verschiedene Auffassungen gebe. Wie die *Abbildung 5* zeigt, stehe die Unternehmensführung hierarchisch an erster Stelle.

Nach Link und Weiser (2014, 16) diene eine Unternehmensführung zur „externen und internen Harmonisation der Unternehmung“. Die Führungstätigkeiten (bestehend aus Planung, Steuerung und Kontrolle) geben die „Richtung des Verhaltens der Unternehmung“ (ebd. 16) vor, wobei die Richtung bzw. das Führungsziel die externen Anforderungen (z. B. komplexe Marktbedingungen, Gesellschaft) für eine erfolgreiche Unternehmung zu berücksichtigen habe. „Es besteht die permanente Notwendigkeit einer Harmonisation zwischen der Unternehmung und den Anforderungen/ Erwartungen der Umsysteme. Diese externe Harmonisa-

Ziele	Zielableitung aus Forderungen/ Erwartungen der/ von ...	Beispiele
<b>Sachziele</b>	„Absatzmärkte, [...] Formalzielen“ (Link und Weiser 2014, 16)	„Kundenzufriedenheit, Produktqualitäten, Produktmengen, Liefertermine“ (ebd. 16)
<b>Formalziele</b>	„Kapitalmärkte (bzw. Kapitalgeber)“ (ebd. 16)	„Gewinn, Rentabilität“ (ebd. 16)
<b>Sozialziele</b>	„Staat und Gesellschaft“ (ebd. 17)	„Umweltschutz, Mäzenatentum“ (ebd. 17)
<b>Sozialziele (in Bezug auf Mitarbeiter)</b>	„Personalmärkte“ (ebd. 16 f)	„Mitarbeiterzufriedenheit“ (ebd. 16)

tion herzustellen wird als eine zentrale Aufgabe jeder Führungstätigkeit angesehen“ (ebd. 16). Die interne Harmonisation einer Unternehmung zielt darauf ab, die Unternehmungsziele in den einzelnen Unternehmensbereichen zu integrieren und zu koordinieren, um befähigt zu sein, einem „Auseinanderdriften der Aktivitäten/ Systeme“ (ebd. 16) entgegenzuwirken.

*Abbildung 6: Basisziele, die von einer Unternehmensführung verfolgt werden (vgl. Link, Weiser 2014, 16 f)*

Die Führungsaufgabe verfolge „Basisziele“ (ebd. 16), zu der „Sach-, Formal und Sozialziele“ (ebd. 16) gehören. Die „Ziele werden [...] im Rahmen der internen Harmonisation auf die einzelnen Unternehmensbereiche und Aufgabenträger heruntergebrochen“ (ebd. 17).

### 2.1.2.3 Kundenorientierte Unternehmensführung

Für Unternehmen stellen Kunden die „Basis jeder erfolgreichen Unternehmung“ (Hinterhuber, Matzler 2009, V) dar. Deswegen seien diese auch zu priorisieren, „damit alle anderen Stakeholder zufriedengestellt werden können“ (ebd. V). Aufgrund der Eigenschaft „als umfassendes, ganzheitliches Managementprinzip“ (Greve 2010, 26) eigne sich eine kundenorientierte Unternehmensführung dafür, „den veränderten wettbewerblichen Rahmenbedingungen zu begegnen“ (ebd. 26). Durch „die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Kundenanforderungen“ (Van Riet, Kirsch 2009, 36) sei es möglich, „die Kundenbedürfnisse

und Erwartungen besser als der Wettbewerb zu erfüllen und langfristig stabile Kundenbeziehungen zu etablieren“ (ebd. 36).

Zu den strategischen Zielen einer Kundenorientierung gehören: „Servicequalität, Neukundenakquisition [...], Verbesserung der Kundenbindung durch Cross-Selling, Internationalisierung der Produktpalette, Kundenzufriedenheit steigern“ (Hans 2013, 152). Für die operativen Ziele („Meilensteine für ein Jahr“) führt Hans (2013, 152) diese Beispiele an: „Servicegrad laut Kundenbefragung + 10 Prozent, Neukundenquote + 12 Prozent, Cross-Selling-Quote + 8 Prozent, Erweiterung der internationalen Produktpalette um 20 Prozent, [p]ositive Kundenaussagen zur Zufriedenheit + 15 Prozent“. Zu den Messgrößen einer Kundenorientierung zählen somit „Serviceeinschätzungen durch Kundenbefragungen, Neukunden- und Cross-Selling-Quote, Folgeabschlüsse, Anzahl der international absetzbaren Produkte [und] Kundenaussagen zur Zufriedenheit“ (Hans 2013, 152).

Winkelmann (2012, 128) stellt ein achtstufiges Modell einer kundenorientierten Unternehmensführung zur Verfügung. Das Modell beziehe sich auf „die verschiedenen Qualitätslevels

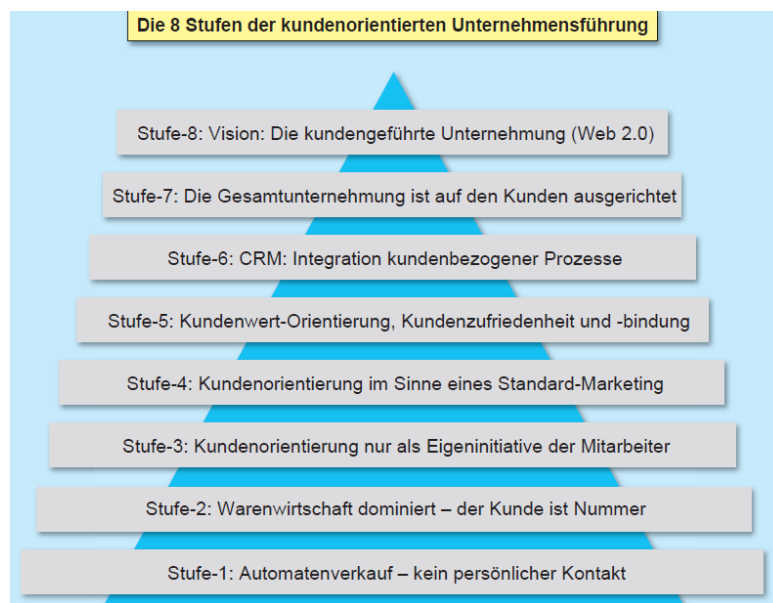


Abbildung 7: „Die 8 Stufen der kundenorientierten Unternehmensführung“ (Winkelmann 2012, 127)

einer Markt- und Kundenorientierung“ (ebd. 128) und das „Interaktionspotenzial“ (ebd. 128) zwischen einem Unternehmen und den Kunden. Die Interaktion entwickle sich von Stufe 1 bis Stufe 8, sodass zu Beginn (Stufe 1) „keine Interaktion zwischen Verkäufer und Käufer“ (ebd. 128) vorliege.

Dahingegen stelle die Stufe 8 den Kunden selbst als Führer des Unternehmens dar, indem er „das Marketing-Zepher im Sinne von Web 2.0 Philosophie und Social Media selbst in der Hand [halte]. Die Frage ist, ob das wirklich die Zukunftsvision der Unternehmen ist“ (ebd. 128). Das CEM könnte auf der Stufe 7 „Die Gesamtunternehmung ist auf den Kunden ausgerichtet“ (ebd. 128) angesiedelt werden, da sich das CEM auf eine kundenorientierte Unternehmensdenkweise stütze (vgl. Schmitt 2009, 707 f).

### **2.1.3 Innovative Ansätze in einer Unternehmensführung**

**Entwicklung einer Innovationskultur als Voraussetzung für Fortschritt:** Bei einer Literaturrecherche nach innovativen Ansätze in einer Unternehmensführung ist es schwierig, explizite Informationen darüber zu finden. So wird an dieser Stelle eine Innovationskultur als Voraussetzung für einen Fortschritt in einem Unternehmen näher erläutert. Die aktuelle Denkweise vieler Unternehmer, dass das „Ergebnis einer Prozessoptimierung als Innovation“ (Andelfinger, Hänisch 2015, 147) bezeichnet werde, gehe in die falsche Richtung. Zu einer richtigen Innovation gehören Experimentierfreudigkeit, „Freiräume und schnelle Wege“ (ebd. 147), die es in vielen Unternehmen „häufig durch starre Strukturen und lange Entscheidungsprozesse“ (ebd. 147) nicht gebe.

Für die Implementierung innovativer Ansätze in einer Unternehmensführung sei es notwendig, eine weitreichende und auf das Unternehmen angepasste Innovationskultur im Unternehmen zu etablieren (vgl. ebd. 147). Denn Unternehmen brauchen ein Bewusstsein darüber, dass eine Investierung in eine Innovationskultur „letztendlich [...] [eine] Zukunftssicherung“ (ebd. 148) des Unternehmens darstelle. Um eine Innovationskultur zu ermöglichen, spielen der Führungsstil, Unternehmensstrukturen und Mitarbeitermotivation in Bezug auf eine innovative Denkart eine entscheidende Rolle (vgl. ebd. 148 f). Eine Integration einer Innovationsstrategie in die Gesamt-Unternehmensstrategie seien ebenfalls unabdingbar (vgl. ebd. 148).

## **2.2 Forschungsstand: CEM als innovativer Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung**

Im Forschungsstand gilt es, die aktuelle *Relevanz und wissenschaftliche Einordnung des CEM-Ansatzes* darzustellen. Damit das CEM in einer kundenorientierten Unternehmensführung einsortierbar ist, müssen zunächst die *Relevanz und Anforderungen an eine kundenorientierte Unternehmensführung* ebenfalls geklärt werden.

Wie das *CEM als innovativer Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung* auf aktuelle Herausforderungen (u. a. Veränderung des Kundenverhaltens, Forderung nach kundenzentrierten Unternehmen) einsetzbar ist, vermittelt der Forschungsstand ebenso.

### **2.2.1 Relevanz und wissenschaftliche Einordnung des CEM-Ansatzes**

#### **2.2.1.1 Relevanz des CEMs in der Wissenschaft und Praxis**

„Seit einiger Zeit wird in der jüngeren Marketingforschung ein neuer kundenorientierter Ansatz [...] Customer Experience Management (CEM) diskutiert (z. B. Schmitt 1999; Belz/Schögel/ Tomczak 2007; Verhoef et al. 2009), der vor allem in der betrieblichen Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnt“ (Bruhn, Meffert 2012, 289). Das steigende Interesse des



Customer Experience Managements liege unter anderem darin begründet, mithilfe des Ansatzes „Differenzierungspotenziale für Leistungsanbieter zu eröffnen“ (Reckenfelderbäumer, Arnold 2012, 88).

Im Hinblick auf die ständig wandelnden „Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie Änderungen im Konsumentenverhalten“ sehen Holland und Ramanathan (2016, 96) die Zukunftsperspektiven des CEMs ebenso positiv. Denn aufgrund folgender Entwicklungen werde das CEM zukünftig bedeutsam sein: 1. Die Digitalisierung führe zu der Notwendigkeit, die Online- und Offlinewelt miteinander zu verknüpfen. 2. Der Wettbewerb mit gleichartigen Leistungen und Transparenz im Markt erfordere eine Differenzierung der Unternehmen. 3. Eingehen auf die steigende erlebnisorientierte Gesellschaft, indem „funktionale [...] Eigenschaften der Produkte mit Erlebnis stiftenden, emotional geprägten Elementen“ (ebd. 83) verknüpft werden. (vgl. ebd. 83, 96)

Auch Schmitt (2009, 699) bewertet das CEM als ein bedeutungsvolles Konzept im Zusammenhang mit einem kundenorientierten Unternehmensauftritt, der insbesondere im internationalen Markt von Bedeutung sei: „Um im heutigen und zukünftigen Weltmarkt erfolgreich zu sein, bedarf es [...] einer kundenorientierten Haltung. [...] Kunden im Rest der Welt sind oft viel anspruchsvoller als deutsche Kunden: Ihnen geht es oft nicht nur um Preis und Qualität, sondern auch darum, dass das Produkt [...] und die gesamte Vermarktung kundenorientiert ausgerichtet sind. Es geht darum die Marke zu erleben“ (ebd. 699).

„Trotz einer hohen wahrgenommenen Relevanz des Forschungsbereichs, haben bislang nur wenige Unternehmen die Customer-Experience-Perspektive übernommen“ (vgl. Gentile, Spiller, Noci 2007, 397; Verhoef et al. 2009, 32, zit. in Mayer-Vorfelder 2012, 42). Außerdem sei eine kundenorientierte Denkweise den „meisten deutschen Firmen fremd. Deutsche Firmen sind gewohnt, Qualität zu produzieren und in der Forschung und Entwicklung von Produkten innovativ zu sein, ohne Kundenbedürfnisse und Erlebnisse entscheidend zu berücksichtigen“ (Schmitt 2009, 699).

Wenngleich das Customer Experience Management sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft als ein aktuell hoch relevantes Thema eingestuft werde, gebe es dennoch einen Bedarf „an wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten“ (Bruhn, Hadwisch 2012, V). Obwohl bereits wissenschaftliche Ausarbeitungen zu dem Thema CEM vorliegen (vgl. Holland, Ramanathan 2016, 83f), herrsche bisher kein „einheitliches Begriffsverständnis [...] weder in der deutschen noch in der englischen Sprache“ (ebd. 83 f). Zudem fehle es an „geeigneten Modellen, Interpretationen und Konzeptualisierungen, die eine gemeinsame Terminologie ermöglichen“ (vgl. Gentile, Spiller, Noci 2007, 397; Verhoef et al. 2009, 32, zit. in Mayer-Vorfelder 2012, 42 f). Die vorliegende Forschungsarbeit setzt genau an diesem Punkt an. Sie

versucht durch die Betrachtung von praktizierenden CEM-Dienstleistern das aktuell bestehende CEM-Verständnis und Handlungsempfehlungen hinsichtlich eines CEM- Einsatzes zu ergründen.

### 2.2.1.2 Wissenschaftliche Sichtweisen zum Customer Experience Management

Zum Ansatz Customer Experience Management existieren verschiedene wissenschaftliche Sichtweisen, von denen im Folgenden einige wie die Kognitionswissenschaft sowie das Relationship Marketing exemplarisch aufgeführt werden. Außerdem gibt es eine Abgrenzung des CEMs zu klassischen kundenorientierten Management- und Marketingansätzen.

**Kognitionswissenschaftliche Betrachtungsweise:** Eine der wissenschaftlichen Sichtweisen über CEM sei, dass CEM auf „Erkenntnissen der Cognitive Science und Cognitive Psychology“ (Schmitt 2009, 701) beruhe. Zum interdisziplinären Cognitive Science gehören „Philosophie, Psychologie, Evolutionsforschung und artifizielle [...] Intelligenz [...], um ein einheitliches Modell von Gehirn und Bewusstsein zu entwickeln“ (Schmitt, Mangold 2005, 290). Die wesentlichen Aussagen der Cognitive Sciences hinsichtlich CEM beinhalten die „Analyse der zentralen Erlebnistreiber, als auch [...] die Ausgestaltung des Kundenerlebnisses“ (ebd. 290). Das ermögliche ein erfolgsversprechendes Verständnis der „genaue[n] Wirkungsweise der einzelnen Erlebnistreiber“ (ebd. 290) und dadurch eine bessere Steuerung der Kundenerlebnisse (vgl. ebd. 290).

**Analyse der zentralen Erlebnistreiber:** Im ersten Schritt sei es wichtig, sich „mit den zentralen Einflussfaktoren auf das Erlebnis des Kunden mit der Marke zu beschäftigen“ (ebd. 290).



Abbildung 8: „Die zentralen Erlebnistreiber“  
(Schmitt, Mangold 2005, 293)

Eine Reihe von zentralen Erlebnistreibern, die als „Werkzeuge zur Erzeugung eines integrierten Kundenerlebnisses“ (ebd. 292) dienen, wirken sich erheblich auf das Kundenerlebnis aus. Über die Schaffung von Markenbekanntheit und -wissen hinaus, ermögliche das CEM im Gegensatz zu anderen Marketingansätzen, eine „für den Kunden persönlich relevant[e]“ (ebd. 291) Gestaltung einer Marke. „Nur wenige Managementansätze kümmern sich um kreatives

und divergentes Denken“ (ebd. 291), weil die rationale Sichtweise der Manager auf den Kunden oft als erfolgsversprechend hingenommen werde. Jedoch verhindere diese rationale Denkweise eine ganzheitliche Kundenbetrachtung, „die für eine erfolgreiche Markenführung entscheidend ist“ (ebd. 292).

*Ausgestaltung des Kundenerlebnisses:* Um Kundenerlebnisse mithilfe des CEM-Ansatzes zu gestalten, bietet sich die „Erlebnistypologie“ (ebd. 291) an, die auf einem „Modell der Cognitive Sciences“ (ebd. 291) basiert. Persönliche Kundenansprache und Markenbindung seien nur bei der Berücksichtigung der „fünf Erlebnismodule, die aus der Cognitive Science abgeleitet sind“ (Schmitt 2009, 702), erreichbar. Was die Erlebnismodule ausmachen und wie sie konkret umgesetzt werden, wurde bereits im Kapitel [2.1.1.3 Umsetzung des CEM-Ansatzes](#) erläutert.

### *Customer Experience als Zielgröße im Relationship Marketing:*

<b>Instrumente</b> <b>Merkmale</b>	<b>Qualitätsmanagement</b>	<b>Customer Experience Management</b>	<b>Beschwerde-management</b>	<b>Service-management</b>	<b>Kundenwert-management</b>
<b>Aufgabe</b>	Gewährleistung einer dauerhaft hohen Qualität der Leistung	Interaktionen der Kunden mit dem Produkt und dem Unternehmen schaffen	Aktive Gestaltung aller Maßnahmen im Zusammenhang mit Kundenbeschwerden	Systematische Gestaltung von differenzierenden Serviceangeboten	Konsequente Orientierung der kundengerichteten Aktivitäten an der Zielgröße Kundenwert
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung eines internen Qualitätsbewusstseins</li> <li>▪ Steigerung von Kundenzufriedenheit und -bindung</li> <li>▪ Erhöhung von Produktivität und Gewinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positive Kundenerlebnisse an allen Berührungspunkten ("Customer Touchpoints") generieren und möglichst ganzheitliches Erlebnis schaffen</li> <li>▪ Kundenbegeisterung erzeugen, um nachhaltige Kundenbindung zu erreichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit</li> <li>▪ Sicherstellung der Kundenbindung</li> <li>▪ Vermeidung negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der Kundenzufriedenheit und -bindung</li> <li>▪ Förderung der positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation</li> <li>▪ Erhöhung des ökonomischen Erfolgs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Differenzierter Einsatz von Marketingaktivitäten gemäß Kundenwert</li> <li>▪ Wertorientierte Sicherstellung von Kundenzufriedenheit und -bindung</li> <li>▪ Erhöhung von Profitabilität und Gewinn</li> </ul>
<b>Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätsplanung</li> <li>▪ Qualitätsumsetzung, -lenkung und -prüfung</li> <li>▪ Qualitätskontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des Kundenerlebnisses</li> <li>▪ Entwicklung der Erlebnisplattform</li> <li>▪ Design des Markenerlebnisses</li> <li>▪ Gestaltung der Kundenkontaktpunkte</li> <li>▪ Kundenorientierte Ausrichtung der Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschwerde-stimulierung</li> <li>▪ Beschwerde-annahme</li> <li>▪ Beschwerdebearbeitung</li> <li>▪ Beschwerde-reaktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantieleistungen</li> <li>▪ Lieferleistungen</li> <li>▪ Kundendienstleistung</li> <li>▪ Value Added Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenwertanalyse</li> <li>▪ Kundenwertorientierte Segmentierung, Strategie- und Maßnahmenentwicklung</li> <li>▪ Kundenwertkontrolle</li> </ul>

Abbildung 9: „Merkmale der phasenübergreifenden Systeme zur Beziehungsunterstützung“ (Bruhn 2013, 193)

Nach Bruhn (2013, 232 f) sei das Customer Experience Management im Rahmen des Relationship Marketing darstellbar, indem es dort zur Optimierung der Kundenorientierung beitrage. Im Relationship Marketing stehe neben den vier Ps (Leistung, Kommunikation, Preis und Vertrieb) ein weiteres P (Personal) zur Verfügung, um ein beziehungsorientiertes anstelle eines produktorientierten Marketing zu gewährleisten (vgl. ebd. 191). Eine beziehungsorientierte Gestaltung der Marketinginstrumente erfolge mithilfe von klassischen und speziell beziehungsorientierten Marketinginstrumenten (vgl. ebd. 193). Das CEM stelle neben dem Qualitäts-, Beschwerde-, Service- und Kundenwertmanagement ein phasenbezogenes Instrument der Beziehungssteuerung im Relationship Marketing dar (vgl. 191, 252). D. h. es sei ein Instrument „zur Unterstützung der auf die Erfordernisse der Beziehungsphasen (Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung) ausgerichteten klassischen Marketinginstrumente“ (ebd. 191, 252). Als „übergeordnete Steuerungs- und auch Kontrollfunktion“ (ebd. 193) gebe es „phasenübergreifende Instrumente, die [...] in allen Phasen des Beziehungszyklus zum

Einsatz kommen [...], [um] gezielt den Aufbau und die Intensivierung von Kundenbeziehungen zu fördern“ (ebd. 193).

#### **Weitere Instrumente des Relationship Marketing zur Beziehungssteuerung (neben CEM):**

- **Qualitätsmanagement:** „hohe Leistungsqualität zur Kundenakquisition (Überzeugung durch Qualität), Kundenbindung (Qualität als zentrale Determinante der Kundenbindung) sowie Kundenrückgewinnung (Qualitätsmängel als Abwanderungsgrund)“ (ebd. 228)
- **Beschwerdemanagement:** „in der Kundenbindungs- und -rückgewinnungsphase ein zentraler Faktor“ (ebd. 228)
- **Servicemanagement:** „Zusatzdienstleistungen (Value Added Services) finden in allen Phasen des Beziehungszyklus Anwendung und sind daher übergreifend zu steuern“ (ebd. 228).
- **Kundenwertmanagement:** „Die übergreifende Bedeutung des Kundenwertmanagements schließlich resultiert aus der Funktion des Kundenwerts als zentrale Kennzahl der Vorteilhaftigkeit einer Kundenbeziehung“ (ebd. 228).

Dem CEM werde im Relationship Marketing „eine große Bedeutung bei der Gestaltung des Kundenerlebnisses“ (ebd. 228) zugeschrieben. Ein Grund, das CEM in das Relationship Marketing einzuordnen bestehe in der Bildung „eines positiven Kundenerlebnisses [...] aus der Perspektive der gesamten Kundenbeziehung“ (ebd. 232 f). Zudem werde eine beständige Kundenzufriedenheit meist „nur über langfristige positive Kundenerlebnisse, über den gesamten Kundenbeziehungszyklus hinweg, erreicht“ (ebd. 233). Das CEM schaffe an den „Kundenkontaktpunkten zwischen Anbieter und Kunde“ (ebd. 233) dauerhafte „Kundenerlebnisse über alle drei Phasen des Beziehungszyklus“ (ebd. 233), zu dem „Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung“ (ebd. 233) gehören.

„Weiterhin sprechen die Grundüberlegungen zur Erfolgskette im Beziehungsmarketing für die Anwendung des Relationship Marketing als Rahmenkonzept“, weil es „die Zusammenhänge bei den Kundenerlebnissen“ (ebd. 233) strukturiere. „Sie zeigt die Determinanten und Maßnahmen zur Schaffung von Kundenerlebnissen auf (Input des Unternehmens), analysiert die psychologischen und Verhaltenswirkungen beim Kunden und ermittelt den positiven Wert für das Unternehmen (Output)“ (ebd. 233).

#### ***Abgrenzung zu klassischen kundenorientierten Management- und Marketingansätzen:***

Im Vergleich zu anderen Marketing- und Managementmodellen ermögliche das Customer Experience Management einen „analytischen und kreativen Einblick in die Welt des Kunden [und] strategische Hilfsmittel, diese neue Welt zu gestalten“ (Schmitt 2009, 711). Demzufolge sei das CEM von klassischen kundenorientierten Management- und Marketingansätzen abzugrenzen. Bevor sich der CEM-Ansatz entwickelte, gäbe es bereits kundenorientierte Management- und Marketingansätze, die die Wichtigkeit der Kundenbeachtung hervorhoben (vgl. ebd. 699). Laut Schmitt (2009, 699) seien viele dieser Ansätze jedoch „nur pseudo-kundenorientiert“, da sie anstatt des Kunden tendenziell „das Management von Produkten

und Technologien“ (Schmitt, Mangold 2005, 16, zit. in Bruhn, Meffert 2012, 290) fokussieren. „Besonders weite Verbreitung hat der CEM-Ansatz von Schmitt gefunden (1999, 2003), der die Entwicklung des CEM-Ansatzes als konsequente Reaktion auf die kritische Auseinandersetzung mit klassischen kundenorientierten Marketingansätzen wie dem Qualitäts-, Kundenzufriedenheits- oder dem Customer-Relationship-Management sieht“ (Bruhn, Meffert 2012, 290).

Die Gründe für die beschränkt kundenorientierten Ansätze bestehen häufig in einer eindimensionalen Betrachtungsweise der Konsumenten als „rational denkende Entscheidungsträger“ (Schmitt 2009, 699). Die Gehirnforschung und kognitive Psychologie zeige jedoch auf, dass die „Kundenerlebnisse [...] entscheidend von sensorischen, emotionalen und intuitiven Impulsen geleitet“ (ebd. 699) werden. Zudem bilden die vier P's (product, price, promotion und place) des Marketing, bei dem jedoch eine „produkt- und nicht kundenzentriert[e]“ (ebd. 699) Denkweise vorliege. Dahingegen konzentriere sich das CEM auf die Analyse und Gestaltung des „Kundenerlebnis aus der Sicht des Kunden“ (ebd. 700). Bei den klassischen Ansätzen stehe oft die „funktionelle Differenzierung, d.h. sich von Wettbewerbern so zu unterscheiden, dass man größeren Nutzen durch das Produkt schafft“ (ebd. 700), im Vordergrund. Demnach konzentrieren sich die Unternehmen in der Regel auf das Produkt oder den Marktauftritt und lassen somit die Relevanz für den Kunden außen vor (vgl. ebd. 700).

Im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit werde diese oft „rein rational und funktionell betrachtet, [...] als ein Vergleich von Leistung und Erwartung“ (ebd. 700). Das führe dazu, dass die „Erlebnisdimensionen des Kunden beim Produktkauf und bei der anschließenden Benutzung und Konsumierung“ (ebd. 700) keine Beachtung finden. Der CEM-Ansatz hingegen sei „nicht nur fixiert auf die Funktionalität des Produkts und der Marke sowie funktionelle Transaktionen, sondern auf alles, was während der Kaufentscheidung, dem Kauf selbst und dem Gebrauch für den Kunden von Bedeutung ist“ (ebd. 700).

Bei dem Ansatz Customer Relationship Management (CRM) liege der Fokus auf „unternehmenszentrierte[n] Transaktionen, nicht auf Beziehungen“ (ebd. 700), sodass die „gesammelten Daten praktisch immer auf der oberflächlichen Ebene bloßer Faktensammlung stehen: Wann kaufte Person XY welches Produkt, wo kaufte sie“ (ebd. 700). Die Bildung einer langfristigen Kundenbindung sei mit CRM nicht möglich (vgl. ebd. 700), wohingegen CEM die Voraussetzung dafür schaffe, eine „echte Beziehung zum Kunden aufzubauen und der Firma einen Wettbewerbsvorteil [...] verschaff[e] [...], der auf dem Verständnis von Kundenbedürfnissen beruht“ (ebd. 700).

In Bezug auf das Markenmanagement liefere auch dieser Ansatz keine vollkommene Kundenorientierung, da die „meisten Begriffe [...] [wie z.B.] Markenpersönlichkeit, Markenver-

trauen [...] von Managern kreiert und definiert“ (ebd. 700) werden. Es fehle dabei an „Kundeninput“ (ebd. 700) und „kundengeleitete[r] Empirie“ (ebd. 700), das fern von einem kundenorientierten Management liege.

Im Vergleich zu den genannten Ansätzen konzentriere sich das CEM „nicht ausschließlich auf die Funktionalität und eine zufriedenstellende Qualität von Produkten und Dienstleistungsangeboten [...], sondern ebenfalls auf emotionale Aspekte des Konsums [...], um so den Kunden durch die Vermittlung einer einzigartigen Customer Experience zu begeistern und [...] einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen“ (Schmitt, Mangold 2005, S. 289 ff zit. in Bruhn, Meffert 2012, 290).

## **2.2.2 Relevanz und Anforderungen an eine kundenorientierte Unternehmensführung**

### ***2.2.2.1 Relevanz einer kundenorientierten Unternehmensführung***

In der heutigen Zeit, in der „immaterielle Unternehmenswerte eine immer bedeutendere und wettbewerbsentscheidendere Rolle einnehmen“ (Meyer, Kantsperger, Schaffer 2006, 77), verbuche der Kunde und somit die Kundenbeziehung eine steigende Relevanz bis hin zu einem „zentralen Unternehmenswert“ (ebd. 66). „Der Kunde wird nicht länger lediglich als Kosten- und Erlösträger, sondern vielmehr als Wert- oder Vermögensbestandteil des Unternehmens betrachtet“ (Tomczak, Rudolf-Sipötz 2006, 129). Aus diesem Grund gebe es eine ansteigende Erfordernis nach umfassenden „Managementkonzepten“ (Zink, Bäuerle, Steimle 2006, 379), die sich mit dem Ziel einer Kundenorientierung und -zufriedenheit „auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Kunden“ (ebd. 379) ausrichten.

Wenn Unternehmen dem steigend relevanten „Postulat einer umfassenden Kundenorientierung“ (Meyer, Kantsperger, Schaffer 2006, 77) nachkommen, profitiere einerseits der Kunde mit einer intensiven Beziehung bis hin zur Verbundenheit mit einem Unternehmen und andererseits gewinne das Unternehmen „zusätzliche Wertbeiträge“ (ebd. 77) durch den Kunden. „Für weitere Forschungsarbeiten ist daher eine noch stärkere Integration der beiden Sichtweisen ‚Wert des Kunden‘ und ‚Wert für den Kunden‘ anzustreben“ (ebd. 77).

### ***2.2.2.2 Anforderungen an eine kundenorientierte Unternehmensführung***

Um in der Lage zu sein, alle unternehmerischen Aktivitäten an den Kundenanforderungen auszurichten, seien „drei Dimensionen der Kundenorientierung von Bedeutung: erstens die informationsorientierte Dimension, das heißt die Nutzung kundenbezogener Informationen, zweitens die leistungs- und interpretationsorientierte Dimension, das heißt die Leistungserbringung und die Erfüllung der Kundenerwartungen durch das entsprechende Verhalten der

Mitarbeiter im Rahmen der kundenbezogenen Interaktionen, und drittens die kultur- und philosophieorientierte Dimension, das heißt die Kundenorientierung als Bestandteil der Unternehmenskultur und der damit verbundenen Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter“ (Bruhn 1995, zit. in Van Riet, Kirsch 2009, 37).

Obwohl Kundenorientierung und -zufriedenheit zu einer „langfristigen Stabilisierung des Geschäftserfolges“ (Zink, Bäuerle, Steimle 2006, 379) beitrage, sei die Beachtung weiterer Stakeholder wie beispielsweise Mitarbeiter, Aktionäre und die Gesellschaft von Bedeutung (vgl. ebd. 379). Darüber hinaus werden für eine Kundenorientierung „sowohl konkrete Vorgaben zur Entwicklung von Produkten [...] als auch Berücksichtigung in Führungsphilosophie und Unternehmenswerten“ (ebd. 379) benötigt. Die Voraussetzungen zur Etablierung einer kundenorientierten Unternehmenshaltung bestehe in der Einrichtung flexibler Unternehmensstrukturen (Arbeitsteilung, Abstimmung, Informationsfluss, Führungssysteme), die den Mitarbeitern die „Umsetzung der Kundenorientierung in seinem Arbeitsbereich ermöglichen“ (Handlbauer, Renzl 2006, 149). Deshalb sei die Schaffung von Freiraum notwendig, um auf die „raschen Willens-, Bedürfnis- und Bewusstseinsänderungen des Kunden“ (ebd. 149 f) kundenorientiert eingehen zu können. Auch Bruhn (2002, zit. in Bruhn 2009, 53 ff) sehe die Notwendigkeit in einer „Anpassung der Organisationsstrukturen, Managementsysteme sowie Unternehmenskultur“ im Hinblick auf eine Umsetzung einer „kundenorientierte[n] Strategie“. Wichtig seien kundenorientierte Organisationsstrukturen, d. h. dezentrale Hierarchien zur Verbesserung der Flexibilität und des Informationsflusses, um Kundenprobleme lösen zu können und eine Prozessorientierung am Kunden zu intensivieren (vgl. ebd. 53 ff). Eine „Förderung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit“ (ebd. 53 ff) sowie kundenorientierte Managementsysteme (Informations-, Kommunikations-, Personalmanagementsystem) (vgl. ebd. 54 f) stehen ebenfalls im Fokus.

Handlbauer und Renzl (2006, 147) sehen einen „hohen Anspruch“ in den Anforderungen des Konzeptes *Kundenorientierung* an eine Unternehmensführung. Eine Forderung an die Unternehmensführung bestehe darin, dass sich jeder Mitarbeiter „entsprechend seiner funktionalen und hierarchischen Position persönlich in die Auseinandersetzung mit dem Kunden einbringt“ (ebd. 147). Die deutliche Herausforderung an eine kundenorientierte Unternehmensführung liege folglich „in der unternehmensweiten Umsetzung“ (Bruhn 2009, 63) und einer „ganzheitlichen Implementierung“ (Greve 2010, 26) der Kundenorientierung. Hinsichtlich einer internen und externen Kundenorientierung sei deshalb eine „aufeinander abgestimmte Anpassung der Unternehmensstrukturen, -systeme und der -kultur sicherzustellen“ (Bruhn 2009, 63). Greve (2010, 26) führt diesbezüglich an, „die kundenorientierte Unternehmensführung als [einen] kontinuierlichen Prozess der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle zu verstehen“.

Zudem bestehe die Aufgabe darin, „Insellösungen, wie bspw. einzelne Aktivitäten der Kundenzufriedenheitsmessung oder der Kundenbindung [zu] vermeiden“ (Greve 2010, 26). Mithilfe besonderer Kennzahlen können „Maßnahmen der kundenorientierten Unternehmensführung intern gesteuert werden [...]“. Eine mögliche Messgröße kann dabei der von Reichheld (2006) eingeführte Net Promoter Score sein, der die Weiterempfehlungsabsicht aller Kunden abbildet“ (Greve 2010, 26). Es werde ein „Zusammenhang zwischen dem Weiterempfehlungsverhalten und dem Unternehmenserfolg (gemessen am Umsatzwachstum)“ (Reichheld, zit. in Greve 2010, 26) abgebildet.

Ein weiteres „Spannungsfeld der Kundenorientierung resultiert aus dem Aufeinandertreffen von Hard-Facts und Soft-Facts. Die zentralen Aussagen beziehen sich nicht nur auf konkrete materielle Größen, sondern betreffen vor allem auch qualitative Faktoren, die intuitiv erfasst werden müssen“ (Handlbauer, Renzl 2006, 147).

***Reagieren auf aktuelle Missverständnisse:*** Die Notwendigkeit für eine erfolgreiche kundenorientierte Unternehmensführung bestehe in einer Überwindung der vorherrschenden Missverständnisse über eine Kundenorientierung (vgl. Handlbauer, Renzl 2006, 147 ff). Die Auffassung vom Kunden als König bedeute nicht, dass das Unternehmen alles machen müsse, was der Kunde möchte (vgl. ebd. 147). „Diese Philosophie erzeugt Anforderungen, die die Kompetenzen und Kapazitäten des Unternehmens übersteigen. Die Mitarbeiter fühlen sich den Launen der Kunden ausgeliefert und begegnen ihm dementsprechend abweisend“ (ebd. 147). Anstatt eines qualitativen Kundendienstes werde in diesem Fall eine „Plattform für Unzufriedenheit innerhalb und außerhalb des Unternehmens geschaffen“ (ebd. 148).

Die Vermutung ein „Mehr an Unternehmensleistung würde immer auch ein Mehr an Kundenzufriedenheit und damit an Kundenorientierung bedeuten“ (ebd. 148) sei auch nicht zutreffend. Kundenorientierung sei vielmehr ein „sich am Kunden orientieren [...]“. Statt hinter dem Käufer herzuhetzen, ihn wahllos mit Angeboten zu überhäufen und damit zu desorientieren“ (ebd. 148). Ein weiteres Missverständnis liege in der Annahme, die Kundenorientierung lediglich von der Führung delegieren zu können, denn „vielmehr müssen die obersten Führungskräfte als Vorbild demonstrieren, was Kundenorientierung konkret heißt“ (ebd. 148). Folglich charakterisiere eine Führungskraft, die nur „Weisungen oder [...] Vorschriften zur Herstellung von Kundenzufriedenheit“ (ebd. 148) gebe, noch keine kundenorientierte Führung. Ein kundenorientiertes Denken sei auf allen Ebenen und somit im Sinne einer „unternehmerischen Strategie als feste[r] Bestandteil zu verankern“ (Hans 2013, 125). Es soll „permanent um den Kunden, seinen Bedarf und seinen Nutzen kreisen“ (ebd. 125), sodass die Mitarbeiter die Kundenorientierung als Erhalt und Sinnstifter der eigenen Arbeit betrachten (vgl. ebd. 125).



### 2.2.3 Einsatz des CEMs in einer kundenorientierten Unternehmensführung

Den Unternehmen stellen sich Herausforderungen, auf die Unternehmensführer aktuell und zukünftig eingehen sollten, denn mit den „Veränderungen der wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen [...] wurde auch eine Neuausrichtung der Unternehmensführung erforderlich. So unterlagen die Aufgaben und Analyseinstrumente der strategischen Unternehmensführung einem permanenten Anpassungsprozess“ (Bruhn 2009, 35). Die „starke Globalisierung und zunehmende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien“ (ebd. 36) bringe die Unternehmen in einen Hyperwettbewerb, „der durch noch aggressiveren und komplexeren Wettbewerb gekennzeichnet sein wird“ (ebd. 36). Inwiefern der CEM-Ansatz bei der Bewältigung der Herausforderungen nützlich ist und somit als innovativer Ansatz gilt, wird im Folgenden erläutert.

#### 2.2.3.1 Veränderung des Kundenverhaltens

Besonders durch die „allgegenwärtige Technologie des Internets und zukünftig des Internets der Dinge“ (Andelfinger, Hänisch 2015, 6) gewöhnen sich die Kunden unbewusst an die neuen Gegebenheiten. Im Sinne des Wunsches nach Selbstverwirklichung und Individualisierung als aktuelle Strömung in der Gesellschaft hafte den Verbrauchern das Image an, „zunehmend selbstbewusster und anspruchsvoller [zu sein und dass], ihre Loyalität [...] geringer geworden“ (Butscher, Müller 2006, 385) sei. Die Anzahl der loyalen Kunden an ein „Produkt, eine Marke oder ein Unternehmen“ (ebd. 385) sinke aufgrund eines „umfangreichen Produktangebotes und austauschbarer Produktqualitäten [...] [und] zunehmenden Informationsgrad des (potentiellen) Kunden“ (ebd. 385). **Herausforderung:** Aufgrund eines steigenden „Kostendruck[s]“ (Butscher, Müller 2006, 385) sollten die „Marketingbudgets [...] effizienter genutzt werden“ (ebd. 385), indem Unternehmen eine direkte Kundensprache und den Aufbau einer Kundenbeziehung verfolgen. **Einsatz des CEMs:** Der CEM-Ansatz ermögliche Kundenloyalität, indem für jeden Touchpoint entsprechende Kundenerlebnisse entwickelt werden (vgl. Robier 2016, 18).

#### 2.2.3.2 Forderung nach einem kundenzentrierten Unternehmen

Eine weitere Herausforderung an die Unternehmensführung liege in der Kundenzentrierung als Ausgangspunkt „aller organisatorischen Strukturen und Prozesse“ (Brühl 2015, 181), so dass alle unternehmerischen Tätigkeiten, aber auch „administrativ ausgerichtete Aktivitäten wie Controlling, Rechnungswesen oder HR“ (ebd. 181) auf ein Kundennutzenstiften ausgerichtet werden. **Herausforderung:** Obwohl eine kundenorientierte Unternehmensführung grundsätzlich von Unternehmen als „Selbstverständlichkeit“ (ebd. 181) betrachtet werde, „treten in vielen Unternehmen [...] die Kundenbedürfnisse zuweilen in den Hintergrund“

(ebd. 181). Auch wenn eine Kundenorientierung als wichtig eingestuft werde, herrsche teilweise ein wenig ausgeprägtes „Verständnis der dort tätigen Mitarbeiter für das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens“ (ebd. 181). Dies liege daran, dass „die eigene tägliche Arbeit zu weit weg von Produkten, Dienstleistungen und nicht zuletzt den Kunden ist“ (ebd. 181). **Einsatz des CEMs:** Auch im CEM bilde eine „[k]undenzentrierte Ausrichtung der Organisation“ (Schmitt 2009, 707 f) die Voraussetzung zur Schaffung von anhaltenden Kundenerlebnissen. In Bezug auf die Mitarbeiter biete das CEM ebenfalls die Möglichkeit, als Erlebniskonzept angewendet zu werden (vgl. ebd. 709). So könne das CEM ein Mitarbeitererlebnis und eine „Mitarbeiter-Philosophie“ (ebd. 709) schaffen, um Mitarbeiter zu einer kundenorientierten Arbeitsweise zu motivieren (vgl. ebd. 709).

#### **2.2.3.3 Zunehmende Wichtigkeit der Individualität und des immateriellen Kapitals**

Die Gesellschaft entwickle sich „zu einer neuen Wohlstandsökonomie mit mehr sozialen, ökologischen und individuellen Zügen“ (Opaschowski, zit. in Andelfinger, Hänisch 2015, 7). **Herausforderung:** Unternehmen können sich nicht mehr nur auf ihre Produkte berufen, sondern müssen neue Wege finden, wie sie den Forderungen nach Werten und immateriellen Kapital nachkommen (vgl. ebd. 7). **Einsatz des CEMs:** Im Rahmen eines CEMs können Erlebnisse als immaterielles Kapital betrachtet werden. Denn durch das CEM sei es möglich, ein ganzheitliches Erlebnis mit „möglichst viele[n] Erlebnismodule[n] gleichzeitig“ (Schmitt 2009, 705) zu schaffen. Eine Wechselbeziehung zwischen dem Kundenerlebnis und dem Kaufverhalten konnte bereits festgestellt werden, sodass „je erlebnisorientierter [...] Ladengeschäfte und Webseiten sind, um so positiver [...] Kundeneindrücke, Einstellungen und Kaufabsichten“ (Schmitt, Mangold 2005, 299 f) werden.

#### **2.2.3.4 Zunahme von technologischen Services und Mobile**

Die heutige Zeit sei charakterisiert durch eine „rasante Ausbreitung von mobilen Endgeräten und die enorme technologische Entwicklung“ (Wächter 2016, 188) sowie einer zunehmenden Geschwindigkeit der „gesellschaftliche[n] und wirtschaftliche[n] Transformation“ (ebd. 188). Für Smartservices seien „[s]oziale Netzwerke, Big Data Analysen und Cloud-Technologien [...] Werkzeuge, deren Leistungsfähigkeit sich natürlich immer weiter entwickelt“ (ebd. 195). „Wer nicht digital transformiert, der braucht sich bald gar nicht mehr zu transformieren. [...]. Unternehmen aller Art sind aufgefordert, sich dem Tech-Tornado zu stellen und die Unternehmensführung dem neuen Mantra anzupassen. Mobile ist das Cockpit in dieser Digitalen Transformation. [...] Nur wer aufmerksam beobachtet, welche Technologien, Plattformen und Dienstleistungen in seiner Branche zu smarten Services veredelt werden, kann von der Connected Intelligence profitieren“ (ebd. 187). „Automobilhersteller und Airlines

waren mit die ersten Branchen [...]. Sie entwickeln sich permanent weiter [...] im Kerngeschäft werden Personentransport und Mobilität verkauft, im Gesamtumfang des Produkterlebnisses runden allerdings zahlreiche Mobile Services die User Experience ab“ (ebd. 196). So erschaffe „die Deutsche Bahn das Kundenerlebnis über alle digitalen Touchpoints entlang der Reisekette“ (ebd. 197).

**Herausforderung:** Die Herausforderung liege darin, die Unternehmensstärken „mit den Chancen der Digitalisierung zu [...] wettbewerbsfähigen [...] Produkt- und Dienstleistungs-Innovationen zu bündeln. Unternehmens- und Markenführung müssen von Getriebenen zu Treibern in der Digitalen Transformation werden“ (Wächter 2016, 198). Die Voraussetzungen dafür bestehen in „Mut, Wissbegierigkeit und Lernbereitschaft“ (ebd. 198), um erkennen zu können, „was digitalisiert werden kann“ (ebd. 198). **Einsatz des CEM:** Im CEM werden reale und digitale Touchpoints gleichermaßen bedient, wobei es jedoch zu einem Grenzverlust „zwischen Online und Offline“ (Kreutzer 2016, 232) komme. Im Rahmen des CEMs sei es möglich, die Daten an den digitalen Touchpoints zu sammeln, um Hinweise über den Kunden zu erhalten und daraus „neue Erkenntnisse über die richtige Kommunikation“ (Hünemann 2015, 179) mit Kunden zu gewinnen.

## **2.2.4 Zusammenfassung des Forschungsstandes**

Dieses Kapitel zeigt die wichtigsten Erkenntnisse des Forschungsstands.

### **Relevanz des CEM-Ansatzes**

#### ***1. Zunehmende Bedeutung des CEMs in der Praxis (vgl. Bruhn, Meffert 2012, 289): mithilfe des CEMs ...***

... gegenüber den Wettbewerbern differenzieren (vgl. Reckenfelderbäumer, Arnold 2012, 88).

... auf aktuelle „Markt- und Wettbewerbsbedingungen“ (Holland und Ramanathan 2016, 96) wie Digitalisierung (Verknüpfung der Online- und Offlinewelt), Austauschbarkeit von Produkten, transparente Marktgegebenheiten und erlebnisorientierte Gesellschaft eingehen (vgl. ebd. 96).

... besonders im internationalen Markt auf den vorherrschenden Kundenwunsch nach einem kundenorientierten Unternehmen eingehen (vgl. Schmitt 2009, 699).

#### ***2. Steigende Bedeutung des CEMs in der Wissenschaft (vgl. Bruhn, Meffert 2012, 289)***

Es existieren bereits wissenschaftliche Ausarbeitungen zu dem Thema CEM (vgl. Holland, Ramanathan 2016, 83f). Dennoch bestehe Bedarf „an wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten“ (Bruhn, Hadwich 2012, V), besonders in Bezug auf:

- ein „einheitliches Begriffsverständnis [...] in der deutschen noch in der englischen Sprache“ (Holland, Ramanathan 2016, 83 f).
- „Modelle [...], Interpretationen und Konzeptualisierungen, die eine gemeinsame Terminologie ermöglichen“ (vgl. Gentile, Spiller, Noci 2007, 397; Verhoef et al. 2009, 32, zit. in Mayer-Vorfelder 2012, 42 f).

→ Die vorliegende Forschungsarbeit zielt darauf ab, durch die Betrachtung von praktizierenden CEM-Dienstleistern das aktuell bestehende CEM-Verständnis und Handlungsempfehlungen hinsichtlich eines CEM- Einsatzes zu ergründen.

**3. Es gebe bislang wenig Unternehmen, die CEM einsetzen, wenngleich Unternehmen dem CEM eine Bedeutung zuschreiben (vgl. Gentile, Spiller, Noci 2007, 397; Verhoef et al. 2009, 32, zit. in Mayer-Vorfelder 2012, 42).**

**4. Eine kundenorientierte Denkweise sei den „meisten deutschen Firmen fremd“ (Schmitt 2009, 699), da sie den Fokus auf Qualität und Innovation ihrer Produkte legen (vgl. ebd. 699).**

### Wissenschaftliche Einordnung des CEM-Ansatzes

#### *Unterschiede und Gemeinsamkeiten der wissenschaftlichen Sichtweisen über CEM:*

	Unterschiede
<b>Kognitionswissenschaftliche Betrachtungsweise</b>	<p><b>Basis des CEMs:</b> Cognitive Science/ Psychology (Bewusstseins-, Gehirnforschung) (vgl. Schmitt 2009, 701)</p> <p><b>Abgrenzung zu anderen Ansätzen:</b> Es stehe statt einer rationalen Sichtweise auf den Kunden auch ein „kreatives und divergentes Denken“ (ebd. 291) für eine ganzheitliche Kundenbetrachtung im Fokus.</p> <p><b>Aufgabe:</b> „Analyse der zentralen Erlebnistreiber“ (ebd. 290) = „Einflussfaktoren auf das Erlebnis des Kunden“ (ebd. 290), „Werkzeuge zur Erzeugung eines integrierten Kundenerlebnisses“ (ebd. 292) → erhebliche Auswirkung auf das Kundenerlebnis (vgl. ebd. 292).</p> <p>„Ausgestaltung des Kundenerlebnisses“ (ebd. 290) mithilfe der „Erlebnistypologie“ (ebd. 291) bzw. „fünf Erlebnismodule, die aus der Cognitive Science abgeleitet sind“ (ebd. 702) → bessere Steuerung der Kundenerlebnisse (vgl. ebd. 290).</p>
<b>Customer Experience als Zielgröße im Relationship Marketing</b>	<p><b>Basis des CEMs:</b> Relationship Marketing, d. h. beziehungsorientiertes Marketing (vgl. Bruhn 2013, 191), in dem CEM als eines von fünf Instrumenten zur Beziehungssteuerung (Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung) diene (vgl. ebd. 191, 252).</p> <p><b>Aufgabe:</b> CEM zur „Gestaltung des Kundenerlebnisses“ (ebd. 228). CEM schaffe an „Kundenkontaktpunkten zwischen Anbieter und Kunde“ (ebd. 233) dauerhafte „Kundenerlebnisse über alle drei Phasen des Beziehungszyklus“ (ebd. 233). → Schaffung einer beständigen Kundenzufriedenheit</p>

<b>Abgrenzung des CEMs zu klassischen kundenorientierten Management- und Marketingansätzen</b>	<b>Basis des CEMs:</b> Im Vergleich zum CRM und Markenmanagement beispielsweise konzentrierte sich das CEM „nicht ausschließlich auf die Funktionalität und eine zufriedenstellende Qualität von Produkten und Dienstleistungsangeboten [...], sondern ebenfalls auf emotionale Aspekte des Konsums [...], um so den Kunden durch die Vermittlung einer einzigartigen Customer Experience zu begeistern und [...] einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen“ (Schmitt, Mangold 2005, S. 289 ff zit. in Bruhn, Meffert 2012, 290).														
<b>Weitere Betrachtungsweisen aus Marketingsicht</b>	<table border="1" data-bbox="552 488 1107 1375"> <thead> <tr> <th>Konstrukt</th><th>Customer Experience</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definition</td><td>           "Customer Experience" resultiert aus einer Reihe von Interaktionen eines Kunden mit einer Leistung, einem Unternehmen oder mit Teilen des Unternehmens (Interaktion), die beim Kunden eine innere Reaktion hervorrufen (Reaktion).            "Customer Experience" ist grundsätzlich persönlicher Natur (Subjektivität) und impliziert die Einbeziehung des Kunden auf verschiedenen Ebenen (rational, emotional, sinnlich, physisch und geistig). Ihre Beurteilung (Evaluierung) hängt ab vom Vergleich der Erwartungen mit den Stimuli aus den Interaktionen mit dem Unternehmen und dessen Angebot (Stimuli) an den verschiedenen Kundenkontaktpunkten (Customer Touchpoints).         </td></tr> <tr> <td>Marketingdisziplin</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlebnismarketing</li> <li>• Customer Experience Management</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>Leistungstyp</td><td>Leistungsübergreifend</td></tr> <tr> <td>Forschungsschwerpunkte</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generierung ganzheitlicher Kundenerlebnisse zur Erhöhung der (emotionalen) Kundenbindung</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>(vorherrschendes) theoretisches Fundament</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Theorie des hedonistischen Konsums</li> <li>• Theorie der Erlebnisökonomie</li> <li>• Theorie „co-produzierter“ Erfahrungen</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>Erfahrungskonzeption</td><td>Erlebnis</td></tr> </tbody> </table> <p data-bbox="1129 472 1394 801">In der Abbildung 10: Mögliche „Experience“-Konstrukte im Marketing“ (Mayer-Vorfelder 2012, 60) werden weitere Sichtweisen über das CEM deutlich. Dies verdeutlicht die vielfältigen Betrachtungsweisen über CEM.</p> <p data-bbox="1118 1263 1394 1368">Abbildung 10: Mögliche „Experience“-Konstrukte im Marketing“ (Mayer-Vorfelder 2012, 60)</p>	Konstrukt	Customer Experience	Definition	"Customer Experience" resultiert aus einer Reihe von Interaktionen eines Kunden mit einer Leistung, einem Unternehmen oder mit Teilen des Unternehmens (Interaktion), die beim Kunden eine innere Reaktion hervorrufen (Reaktion). "Customer Experience" ist grundsätzlich persönlicher Natur (Subjektivität) und impliziert die Einbeziehung des Kunden auf verschiedenen Ebenen (rational, emotional, sinnlich, physisch und geistig). Ihre Beurteilung (Evaluierung) hängt ab vom Vergleich der Erwartungen mit den Stimuli aus den Interaktionen mit dem Unternehmen und dessen Angebot (Stimuli) an den verschiedenen Kundenkontaktpunkten (Customer Touchpoints).	Marketingdisziplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlebnismarketing</li> <li>• Customer Experience Management</li> </ul>	Leistungstyp	Leistungsübergreifend	Forschungsschwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generierung ganzheitlicher Kundenerlebnisse zur Erhöhung der (emotionalen) Kundenbindung</li> </ul>	(vorherrschendes) theoretisches Fundament	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theorie des hedonistischen Konsums</li> <li>• Theorie der Erlebnisökonomie</li> <li>• Theorie „co-produzierter“ Erfahrungen</li> </ul>	Erfahrungskonzeption	Erlebnis
Konstrukt	Customer Experience														
Definition	"Customer Experience" resultiert aus einer Reihe von Interaktionen eines Kunden mit einer Leistung, einem Unternehmen oder mit Teilen des Unternehmens (Interaktion), die beim Kunden eine innere Reaktion hervorrufen (Reaktion). "Customer Experience" ist grundsätzlich persönlicher Natur (Subjektivität) und impliziert die Einbeziehung des Kunden auf verschiedenen Ebenen (rational, emotional, sinnlich, physisch und geistig). Ihre Beurteilung (Evaluierung) hängt ab vom Vergleich der Erwartungen mit den Stimuli aus den Interaktionen mit dem Unternehmen und dessen Angebot (Stimuli) an den verschiedenen Kundenkontaktpunkten (Customer Touchpoints).														
Marketingdisziplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlebnismarketing</li> <li>• Customer Experience Management</li> </ul>														
Leistungstyp	Leistungsübergreifend														
Forschungsschwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generierung ganzheitlicher Kundenerlebnisse zur Erhöhung der (emotionalen) Kundenbindung</li> </ul>														
(vorherrschendes) theoretisches Fundament	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theorie des hedonistischen Konsums</li> <li>• Theorie der Erlebnisökonomie</li> <li>• Theorie „co-produzierter“ Erfahrungen</li> </ul>														
Erfahrungskonzeption	Erlebnis														
	<b>Gemeinsamkeiten</b>  Schaffung von Kundenerlebnissen														

## **Relevanz einer kundenorientierten Unternehmensführung**

### ***1. Zunehmende Bedeutung des Kunden bzw. einer Kundenbeziehung***

Als „immaterielle Unternehmenswerte“ (Meyer, Kantsperger, Schaffer 2006, 77) werde der Kunde und somit die Kundenbeziehung relevanter, sodass der Kunde zu einem „zentralen Unternehmenswert“ (ebd. 66) werde. → Die steigende Relevanz des Kunden verlange umfassende kundenorientierte Unternehmenskonzepte (vgl. Zink, Bäuerle, Steimle 2006, 379; Meyer, Kantsperger, Schaffer 2006, 77) zur Bedürfnisbefriedigung und Kundenbindung. „Für weitere Forschungsarbeiten ist daher eine noch stärkere Integration der beiden Sichtweisen ‚Wert des Kunden‘ und ‚Wert für den Kunden‘ anzustreben“ (ebd. 77).

## **Anforderungen an eine kundenorientierte Unternehmensführung**

### ***1. Beachtung der drei Dimensionen einer Kundenorientierung***

1. „[I]nformationsorientierte Dimension“<sup>1</sup> (→ „Nutzung kundenbezogener Informationen“<sup>1</sup>)
2. „[L]eistungs- und interpretationsorientierte Dimension“<sup>1</sup> (→ „Leistungserbringung und die Erfüllung der Kundenerwartungen durch das entsprechende Verhalten der Mitarbeiter im Rahmen der kundenbezogenen Interaktionen“<sup>1</sup>)
3. „[K]ultur- und philosophieorientierte Dimension“<sup>1</sup> (→ „Kundenorientierung als Bestandteil der Unternehmenskultur und der damit verbundenen Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter“<sup>1</sup>)

<sup>1</sup>Direkte Zitate stammen aus: Bruhn 1995, zit. in Van Riet, Kirsch 2009, 37

### ***2. Beachtung der Stakeholder (z.B. Mitarbeiter, Aktionäre und die Gesellschaft) neben den Kunden (vgl. Zink, Bäuerle, Steimle 2006, 379)***

### ***3. Einrichtung flexibler, kundenorientierter Unternehmensstrukturen, - kulturen (Arbeits- teilung, funktionsübergreifende Abstimmung) und Schaffung von Freiräumen/ dezentra- len Hierarchien für Mitarbeiter (wichtig für kundenorientiertes Handeln) (vgl. Handl- bauer, Renzl 2006, 149; Bruhn 2002, zit. in Bruhn 2009, 53 ff) und „konkrete[n] Vorgaben zur Entwicklung von Produkten [...] als auch Berücksichtigung in Führungsphilosophie“ (Zink, Bäuerle, Steimle 2006, 379).***

### ***4. Es gebe einen „hohen Anspruch“ (Handlbauer und Renzl 2006, 147) in den Anforder- ungen des Konzeptes Kundenorientierung an eine Unternehmensführung.***

Dazu gehöre, dass sich jeder Mitarbeiter „entsprechend seiner funktionalen und hierarchi-  
schen Position persönlich in die Auseinandersetzung mit dem Kunden einbringt“ (ebd. 147).  
Außerdem sei es eine große Herausforderung, eine Kundenorientierung im gesamten Unter-  
nehmen umzusetzen (vgl. Bruhn 2009, 63; Greve 2010, 26), die sich dazu noch „aufeinander  
abgestimmt [...]“ (Bruhn 2009, 63) erweise.

### ***5. Eine „kundenorientierte Unternehmensführung [solle] als kontinuierliche[r] Prozess der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle“ (Greve 2010, 26) verstanden werden.***

In dem Sinne eines beständigen Prozesses seien „einzelne Aktivitäten der Kundenzufrieden-  
heitsmessung oder der Kundenbindung [zu] vermeiden“ (Greve 2010, 26). Der Erfolg einer  
kundenorientierten Unternehmensführung sei mit Kennzahlen messbar (vgl. ebd. 26). Mit  
dem Net Promoter Score (eingeführt von Reichheld 2006) könne festgestellt werden, wie  
groß die „Weiterempfehlungsabsicht aller Kunden“ (Greve 2010, 26) sei. Es werde ein „Zu-  
sammenhang zwischen dem Weiterempfehlungsverhalten und dem Unternehmenserfolg (ge-  
messen am Umsatzwachstum)“ (Reichheld, zit. in Greve 2010, 26) abgebildet.

**6. Anforderung: Kundenorientierung entstehe aus „Hard-Facts und Soft-Facts“ (Handlbauer, Renzl 2006, 147).**

Eine Kundenorientierung basiere „nicht nur auf konkrete[n] materielle[n] Größen, sondern betreffe [...] vor allem auch qualitative Faktoren, die intuitiv erfasst werden müssen“ (ebd. 147).

**7. Klären der Missverständnisse, die es bei der Betrachtung einer kundenorientierten Unternehmensführung aktuell gibt (vgl. Handlbauer, Renzl 2006, 147 ff).**

Zu den **Irrtümern**, die über kundenorientierte Unternehmensführung bestehen, gehören:

- Jeder Wunsch des Kunden „König“ müsse erfüllt werden (vgl. ebd. 147).
  - **Folge:** Überforderung der Mitarbeiter und folglich unfreundlicher Kundenumgang (vgl. ebd. 147). Anstatt eines qualitativen Kundendienstes werde eine interne und externe „Plattform für Unzufriedenheit [...] geschaffen“ (ebd. 148).
- Je mehr ein Unternehmen leiste, desto mehr „Kundenzufriedenheit und damit [...] Kundenorientierung“ (ebd. 148) werde erzielt.
  - **Richtigstellung:** Kundenorientierung bedeute eine Orientierung „am Kunden [...]“. Statt hinter dem Käufer herzuhetzen, ihn wahllos mit Angeboten zu überhäufen und damit zu desorientieren“ (ebd. 148).
- Annahme, dass Kundenorientierung lediglich von der Führung delegiert werden könne (vgl. ebd. 148).
  - **Richtigstellung:** Eine kundenorientierte Unternehmensführung lebe Kundenorientierung und gebe nicht nur „Weisungen oder [...] Vorschriften zur Herstellung von Kundenzufriedenheit“ (ebd. 148) vor.

**8. Ein kundenorientiertes Denken sei auf allen Ebenen und somit im Sinne einer „unternehmerischen Strategie als feste[r] Bestandteil zu verankern“ (Hans 2013, 125).**

Es solle „permanent um den Kunden, seinen Bedarf und seinen Nutzen kreisen“ (ebd. 125), sodass Mitarbeiter eine Kundenorientierung als Erhalt und Sinnstifter der eigenen Arbeit einordnen (vgl. ebd. 125).

**Einsatz des CEMs als innovativer Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung**

CEM diene der Unternehmensführung als Unterstützung im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen, die an ein Unternehmen gestellt werden (z. B. Hyperwettbe-

werb, Globalisierung) (vgl. Bruhn 2009, 35 f). Inwiefern der CEM-Ansatz bei der Bewältigung der Herausforderungen nützlich ist und somit als innovativer Ansatz gilt, wird im Folgenden erläutert.

### **1. Veränderung des Kundenverhaltens**

- *Herausforderung:* Mit einer direkten Kundensprache und einem Aufbau einer Kundenbeziehung sollten Unternehmen mithilfe eines Dialog auf die veränderten Kunden eingehen (vgl. Butscher, Müller 2006, 385). → *Einsatz des CEMs:* Der CEM-Ansatz ermögliche Kundenloyalität, indem jeder Touchpoint des Kunden beachtet werde und für jeden Touchpoint entsprechende Kundenerlebnisse abgeleitet werden (vgl. Robier 2016, 18).

### **2. Forderung nach einem kundenorientierten Unternehmen**

- *Herausforderung:* Eine Schwierigkeit liege in einer Umsetzung einer Kundenorientierung in einem Unternehmen (vgl. Brühl 2015, 181). Das betreffe besonders Mitarbeiter, deren Arbeit keinen direkten Bezug zu den „Produkten, Dienstleistungen und nicht zuletzt den Kunden“ (ebd. 181) des Unternehmens haben. → *Einsatz des CEMs:* Das CEM könne ein Mitarbeitererlebnis in Form einer „Mitarbeiter-Philosophie“ (Schmitt 2009, 709) schaffen, die dazu beitrage, Mitarbeiter zu einer kundenorientierten Arbeitsweise zu motivieren (vgl. ebd. 709).

### **3. Zunehmende Wichtigkeit der Individualität und des immateriellen Kapitals**

- *Herausforderung:* Unternehmen müssen neue Wege finden, wie sie den Forderungen nach Werten und immateriellen Kapital nachkommen (vgl. Opaschowski, zit. in Andelfinger, Hänisch 2015, 7). → *Einsatz des CEMs:* Im Rahmen eines CEMs können Erlebnisse als immatrielles Kapital betrachtet werden. Durch das CEM sei es möglich, ein ganzheitliches Erlebnis mit „möglichst viele[n] Erlebnismodule[n] gleichzeitig“ (Schmitt 2009, 705) zu schaffen.

### **4. Zunahme von technologischen Services und Mobile**

- *Herausforderung:* Die Herausforderung liege darin, die Unternehmensstärken „mit den Chancen der Digitalisierung“ (Wächter 2016, 198) zu verbinden. → *Einsatz des CEMs:* Mithilfe des CEMs können Daten an den digitalen Touchpoints gesammelt werden, um daraus „neue Erkenntnisse über die richtige Kommunikation“ (Hünemann 2015, 179) mit den Kunden abzuleiten.



### 3. Nennung der Forschungs- und forschungsleitenden Fragen

<b>Forschungsfrage:</b>	Customer Experience Management (CEM) als innovativer Ansatz in der kundenorientierten Unternehmensführung
<b>Forschungsleitende Fragen:</b>	1. Verständnis über Customer Experience Management (CEM) aus CEM-Dienstleistersicht
	2. Handlungsimplicationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen

Die Forschungsfrage *Customer Experience Management (CEM) als innovativer Ansatz in der kundenorientierten Unternehmensführung* und die dazugehörigen forschungsleitenden Fragen werden in dieser Arbeit untersucht. Die empirische Forschung ermöglicht einen Erkenntnisgewinn zum CEM-Verständnis der aktuellen CEM-Dienstleister (1. forschungsleitende Frage) anhand von Informationen über CEM auf ausgewählten Dienstleisterwebsites.

Damit Unternehmen zukünftig wissen, wie sie das CEM in der Unternehmensführung einsetzen können (von der Praxis zur Theorie), entwickelt die empirische Forschung *Handlungsimplicationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen* (2. forschungsleitende Frage). Auf Basis von Websites ausgewählter CEM-Dienstleister wird somit der praktische Einsatz des CEMs in einer Unternehmensführung ergründet.

### 4. Methodendesign: Qualitative Inhaltsanalyse

#### 4.1 Konzeption der Untersuchung: Methode und Untersuchungsanlage

Für eine zielorientierte Untersuchung der Forschungsfrage fällt die Wahl auf eine „empirische Methode“ (Scheufile, Engelmann 2009, 147). Genauer gesagt, eine qualitative „Messung und Auswertung“ (in Anlehnung an Brosius et. al 2016, 6) mit einer Inhaltsanalyse als „Methode der Datenerhebung“ (ebd. 6), d. h. eine qualitative Inhaltsanalyse. Im Hinblick auf die Eignung der Methode für die Forschungsfrage werden nachstehend die Vorzüge einer empirischen, qualitativen und induktiven Forschung sowie die gewählte Methode qualitative Inhaltsanalyse näher erläutert. Im Anschluss daran folgen die Bestimmung der Untersuchungsanlage, die Entwicklung und der Test des Untersuchungsinstruments einschließlich Informationen zur Datenerhebung.

##### 4.1.1 Methodologischer Rahmen (empirisch, qualitativ, induktiv)

###### 4.1.1.1 Empirische Methode

Eine empirische Methode verfolge das Ziel, „Erfahrungen über die Realität zu sammeln, zu systematisieren und diese Systematik auf den Gegenstandsbereich [...] anzuwenden“ (Bro-

sius et. al 2016, 2). „Die beobachtbaren empirischen Sachverhalte werden [...] in Daten überführt. Die Methode bestimmt dabei die Art der Daten“ (Früh 2011, 27). Eine genaue Dokumentation des Vorgehens ermöglicht eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit (vgl. Brosius et. al 2016, 2).

#### **4.1.1.2 Qualitative Forschung**

Aufgrund des Erfordernisses nach „wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten“ (Bruhn, Hadwich 2012, V) hinsichtlich Customer Experience Management, bietet sich eine qualitative Forschung für die Gewinnung neuer Einblicke in das „bislang relativ wenig erforscht[e]“ (Brosius et. al 2016, 5) Feld an. Eine qualitative Forschung strebe an, zu verstehen, explorierend und theoriebildend vorzugehen sowie mithilfe von nicht standardisierten Verfahren darauf abzielen, Aussagen über möglichst viele Merkmale für eine begrenzte Zahl an Fällen zu machen (vgl. Scheufele, Engelmann 2009, 29). Das Ziel der vorliegenden empirischen Forschung besteht darin, das aktuell vorhandene CEM-Verständnis der CEM-Dienstleister zu durchleuchten, um damit neuartige Eigenschaften über den CEM-Ansatz zu ermitteln. Eine qualitative Forschung ermögliche dahingehend eine Hypothesenfindung und Theoriebildung zum CEM-Ansatz (vgl. ebd. 22). In Bezug auf Handlungsempfehlungen für einen CEM-Einsatz im Unternehmen bietet die qualitative Herangehensweise neben dem Beschreiben eines „komplexe[n] Phänomen[s]“ (Brosius et. al 2016, 4) die Möglichkeit, „sehr detaillierte Aussagen auf Basis sehr kleiner Stichproben“ (ebd. 4) zu erhalten.

#### **4.1.1.3 Induktiver Forschungsprozess**

Im Rahmen der Wissenschaftstheorie gestaltet sich der vorliegende Forschungsprozess induktiv. Bei einer empiriegeleiteten Induktion werden aus „empirischen Beobachtungen [...] theoretische Konzepte“ (Früh 2011, 72) abgeleitet, „während bei der Deduktion umgekehrt von theoretischen Konzepten auf Beobachtungsaussagen geschlossen wird“ (ebd. 72). Bei der Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse im Rahmen einer Theoriegenerierung (vgl. Kuckartz, Rädiker 2014, 395) werden zuerst „induktiv am Material entwickelte [...] Kategorien einzelnen Textpassagen zugeordnet“ (Mayring, Fenzl 2014, 544). „Das Ziel dieser offenen Herangehensweise ist [...], die relevanten Aspekte des Forschungsfeldes zu entdecken und zu verhindern, dass eine Vorabdefinition zu Fehlwahrnehmungen führt“ (Akremi 2014, 269). Wenngleich die induktive Kategorienbildung mit „inhaltsanalytischen Regeln begleitet“ (Mayring, Fenzl 2014, 544) werde, sei es „ein qualitativ-interpretativer Akt. In einem zweiten Schritt wird dann analysiert, ob bestimmte Kategorien mehrfach Textstellen zugeordnet werden können“ (ebd. 544).

## **4.1.2 Methode: qualitative Inhaltsanalyse**

### **4.1.2.1 Beschreibung und Ziel der Methode**

Eine qualitative Inhaltsanalyse diene als „Verfahren qualitativ orientierter Textanalyse“ (Mayring, Fenzl 2014, 543). Eine einheitliche wissenschaftliche Anschauung über eine Inhaltsanalyse liege in der Beschreibung als eine „Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“ (Mayring 2015, 11). Eine Inhaltsanalyse ermögliche demnach, „Texte, Bilder oder Filme systematisch untersuchen und aus[zu]werten“ (Feiks 2016, 11) bzw. „sämtliche Formen von textlichen oder visuellen Botschaften“ (Brosius et. al 2016, 138) zu analysieren. Als Auswertungsmethode „fixierter Kommunikation“ (Mayring, Brunner 2009, 673), d. h. in „irgendeiner Form protokolliert, festgehalten“ (Mayring 2015, 12), zielen die Inhaltsanalyse auf eine systematische Untersuchung von Inhalten ab (vgl. Brosius et. al 2016, 5; Feiks 2016, 11). In der Wissenschaft werde der Begriff „Inhalt“ jedoch diskutiert, weil das Interesse „mehr an latenten Gehalten denn am manifesten Inhalt der Kommunikation“ (ebd. 11) bestehe. So sei die Definition „kategoriegeleitete Textanalyse“ (ebd. 13) treffender und präziser. Im Gegensatz zu einer quantitativen Forschung könne eine qualitative Inhaltsanalyse folglich „auch latente Sinngehalte“ (Mayring, Fenzl 2014, 543) und „subjektive Bedeutungen“ (ebd. 544). erfassen.

In der Methodendiskussion werde auch der Begriff der qualitativen Inhaltsanalyse teilweise kritisiert, da eine „Dichotomisierung qualitativer versus quantitativer Forschungsmethoden unbegründet und nicht zielführend sei“ (Mayring 2015, 17). Die Bezeichnung einer „qualitativ-orientierten Inhaltsanalyse“ (ebd. 17) sei angemessener oder wie Früh (2011, 72) betont, eins von beiden in der jeweiligen Forschung „stärker zu gewichten“, aber beide aufzugreifen. Qualitative Inhaltsanalyse könne „auch ohne Quantifizierungen arbeiten [...] (z.B. bei induktiver Kategorienbildung)“, erklärt Mayring (2015, 17) dahingehend.

Bei der Inhaltsanalyse werde „von einem manifesten Text [...] auf einen nichtmanifesten Kontext (Kommunikator, [...] Situation, Rezipient) geschlossen“ (Merten 2013, 131). Mayring (2015, 50) bezeichne das als „kommunikationswissenschaftliche Verankerung“. Dies bedeute, eine Einordnung des Materials „in ein Kommunikationsmodell“ (Scheufele, Engelmann 2009, 29), sodass mithilfe einer Inhaltsanalyse verschiedene Schlussfolgerungen aus dem Text gezogen werden können (vgl. Merten 2013, 154; Mayring 2015, 13; Merten 2013, 154 f; Brosius et. al 2016, 156). Das einfache Kommunikationsmodell verdeutliche die Verständigung zwischen Kommunikator (K) und Rezipienten (R), indem K „seine Mitteilungs- und Wirkungsabsichten in konventionalisierte Zeichensysteme [z.B. Sprache überträgt], die mit Hilfe eines materialen Mediums [z.B. Texte] den Rezipienten erreichen“ (Früh 2011, 43) sollen. Die Inhaltsanalyse verfolge das Ziel, Inferenzen (Schlussfolgerungen) herzustellen (vgl. Feiks 2016, 11). „Es geht also nicht um eine Textanalyse per se“ (Mayring 2010, zit. in

Mayring, Fenzl 2014, 546), sondern um eine Interpretation des Textes „innerhalb seines Kontextes [...], Entstehung und Wirkung“ (Mayring 2015, 50).

Als empirische Methode finde die Inhaltsanalyse ihren Einsatz „zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen“ (Früh 2011, 27). Die Attribute „systematisch“ und „intersubjektiv nachvollziehbar“ stellen nach Früh (2011, 27) sowieso „allgemein anerkannte Wissenschaftsstandards“ dar. Eine Inhaltsanalyse müsse „auf die spezifische Fragestellung konstruiert werden“ (Mayring 2015, 51). Es sei eine „Methodik systematischer Interpretation“ (ebd. 50), die durch „Orientierung

Kriterien	Inhaltsanalyse
Grundgesamtheit	Berichterstattung der Massenmedien, Teile davon
Merkmalsträger	Texte, Spielfilme, Reden Artikel, Teile davon
Datenerhebung	Codierung
Erhebungsinstrument	Kategorien
Reaktivität	nein
Realitätsbezug	Gegenwart, Vergangenheit

Abbildung 11: Inhaltsanalyse: Elemente (vgl. Brosius et. al 2016, 152)

an vorab festgelegten Regeln der Textanalyse [...], Festlegung eines konkreten Ablaufmodells der Analyse“ (ebd. 50) gekennzeichnet sei. Im Sinne des Prinzip eines „zergliedernden Vorgehen[s]“ (ebd. 51) sei im Vorfeld einer Forschung zu überlegen, „wie das Material angegangen wird [und] welche Teile nacheinander analysiert werden“ (ebd. 51).

Anstatt einer willkürlichen Untersuchung des Materials und „freie[n] Interpretationen“ (Mayring 2010, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 546) sei es die Aufgabe der Methode, „relevante Merkmale von Mitteilungen systematisch, intersubjektiv nachvollziehbar“ (Scheufele, Engelmann 2009, 147), „theoriegeleitet“ (Mayring, Brunner 2009, 673) sowie „regelgeleitet und anhand einer Fragestellung“ (Feiks 2016, 11) orientiert zu beschreiben.

Die Regelgeleitetheit (vgl. Mayring, Fenzl 2014, 543) und das systematische und theoriegeleitete Vorgehen ermöglichen überhaupt erst die „intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ (Rössler 2010, 24) und intersubjektive Überprüfbarkeit (vgl. Mayring, Fenzl 2014, 543). Das bedeute, „dass auch andere die Analyse verstehen, [sic!] Nachvollziehen und überprüfen können“ (Mayring 2015, 12 f). Die Inhaltsanalyse habe den Auftrag, das „Material unter einer theoretisch ausgewiesenen Fragestellung [zu analysieren]; [...] Theoriegeleitetheit bedeutet [...] Anknüpfen an den Erfahrungen anderer mit dem zu untersuchenden Gegenstand“ (ebd. 13). Die Eigenschaften der Methode (systematisch etc.) seien erreichbar durch „Sets an Kategorien“ (Mayring, Brunner 2009, 673), der Messung an Gütekriterien und der „Analyse nach expliziten Regeln“ (Mayring 2015, 12). „Das qualitative Element besteht in der Kategorienentwicklung und der inhaltsanalytischen Systematisierung der Zuordnung von Kategorien zu Textbestandteilen“ (Mayring, Brunner 2009, 673), sodass das „gesamte Datenmaterial systematisch durchgearbeitet und codiert wird“ (Kuckartz, Rädiker 2014, 395). Das Codebuch gebe Regeln vor, „wann z. B. welches Thema codiert wird“ (Scheufele, Engelmann

2009, 148). Mayring (2015, 13) fasse die Aufgaben einer Inhaltsanalyse wie folgt zusammen: mit einer systematischen, regelgeleiteten und theoriegeleiteten Vorgehensweise fixierte Kommunikation analysieren, mit dem Ziel „Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“.

#### **4.1.2.2 Begründung der Methodenwahl**

Inwiefern sich die qualitative Inhaltsanalyse für die Untersuchung der Forschungsfragen eignet, wird im Folgenden anhand der Vor- und Nachteile der Methode beurteilt. **Vorteile einer Inhaltsanalyse:** Für den Einsatz einer Inhaltsanalyse sprechen der finanzielle Vorteil gegenüber anderen Datenerhebungsmethoden sowie die Unabhängigkeit von Probanden, d. h., dass der Forscher nicht auf Anwesenheit, Erinnerungsvermögen, Verhalten und Stimmung der Testpersonen angewiesen sei (vgl. Brosius et. al 2016, 150 ff; Früh 2011, 41 f). Im Vergleich zu einer Befragung mit Geschäftsführern der CEM-Dienstleistungsunternehmen, die tendenziell zeitlich schwer für eine Befragung zu gewinnen sind, eigne sich die Inhaltsanalyse aufgrund eines beständigen und zeitunabhängigen Auswertungsmaterials besser (vgl. ebd. 150 ff; ebd. 41 f). Dadurch, dass Dienstleister auf ihren Websites meist ohnehin ihr Verständnis über CEM aufführen, sind diese Informationen bereits vorhanden ohne kosten- und zeitintensive Interviews führen zu müssen.

Durch das unveränderbare Datenmaterial bestehe ebenfalls die Möglichkeit einer erneuten Untersuchung durch andere Forscher bzw. eine ständig wiederhol- und reproduzierbare Datenerhebung und -analyse (vgl. Feiks 2014, 11). Die Inhaltsanalyse sei schließlich ein nicht-reaktives Verfahren, bei dem es keine Veränderung am Untersuchungsgegenstand selbst gebe, aufgrund der Unabhängigkeit von Zeit und Möglichkeit zur Wiederholung der Untersuchung (vgl. Brosius et. al 2016, 150 ff; Früh 2011, 41 f; Scheufele, Engelmann 2009, 171). In Bezug auf die Auswertung gestalte sich die Methode jedoch reaktiv durch die Codierer, die unterschiedliche Interpretationen in Form von „Vorstellungen, Einstellungen und Emotionen“ (Scheufele, Engelmann 2009, 170) in die Auswertung einbringen. Mithilfe der „Sicherung der Reliabilität“ (ebd. 170) sei jedoch die Schaffung eines kongruenten Verständnisses mit einer Reduktion von subjektiven Interpretationen, die im Codebuch festgehalten werden, möglich. Der Vorteil der Inhaltsanalyse liege in der Auswertung von Daten, die nicht durch menschliche Stimmungen und äußere Einflüsse z. B. während eines Interviews beeinflusst werden, sodass das Datenmaterial keine Reaktanz hervorrufe und somit nicht beeinflussbar sei (vgl. Feiks 2016, 11).

**Nachteile einer Inhaltsanalyse:** Ein Nachteil der Inhaltsanalyse liege in der Reduktion des Datenmaterials (vgl. Brosius et. al 2016, 179 f). Dass Begriffe meist mehrere differenzierte

Bedeutungen haben, die bei einer systematischen Erfassung in eine Kategorie auf bestimmte Bedeutungen reduziert werden (bewusste Selektion, Reduktion) (vgl. Brosius et. al 2016, 179 f; Früh 2011, 42) sei als Nachteil der Methode zu sehen, genauso wie ein hoher Aufwand als unvorteilhaft gelte (vgl. ebd. 179 f). Eine „Reduktion von Komplexität“ (Früh 2011, 42) und eine Einordnung in Kategorien führe zum Abhandenkommen von wichtigen Auskünften und somit zu Informationsverlust. Jedoch stelle der „Informationsverlust“ (ebd. 42) auch erst eine zentrale „Voraussetzung für einen Informationsgewinn“ (ebd. 42) dar, weil nur auf diese Weise „Zusammenhänge“ (ebd. 42) erklärbar werden.

Unvorteilhaft gestalte sich zudem die Reliabilität des Codebuchs, da umfangreiche Codebücher zu Problemen mit der Reliabilität führen können (vgl. Brosius et. al 2016, 179 f) und das Codebuch nach einer gewissen Zeit nicht mehr zeitgemäß messe und daher unreliabel werde (Inhaltsanalyse als reaktives Verfahren: nicht der Untersuchungsgegenstand, sondern die Codierer reagieren auf das Messinstrument) (vgl. ebd. 151). **Beurteilungsfazit:** Insgesamt eignet sich die Inhaltsanalyse für die Untersuchung der Forschungsfrage aufgrund der Unabhängigkeit von Probanden und der Zeit. Trotzdem muss darauf geachtet werden, dass die Begriffe bedacht kategorisiert werden, um ein reliables Codebuch zu erstellen.

#### ***4.1.2.3 Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse***

Da für diese Arbeit eine induktive Forschungsweise gewählt wurde, wird auf das „Ablaufmodell einer induktiven Kategorienbildung“ (Mayring, Brunner 2006, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 549) im Rahmen einer Inhaltsanalyse näher eingegangen. Das Modell wird durch weitere Ablaufmodelle einer Inhaltsanalyse (z. B. „Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell“ (Mayring 2015, 62)) und weitere Informationen ergänzt, um die Inhaltsanalyse anhand von relevanten Schritten durchführen zu können.

*Hinweise zu Schritt 1:* Zu Beginn einer Forschung werde eine „allgemeine Problemstellung in eine wissenschaftliche Fragestellung [übertragen], die in diesem Fall mittels einer Inhaltsanalyse empirisch überprüft werden soll“ (Brosius et. al 2016, 167). Zuerst werde eine Fragestellung entwickelt (vgl. Feiks 2016, 18), das Erkenntnisinteresse definiert und die Forschung als „induktiv (hypothesengenerierend)“ (Merten 2013, 159) eingeordnet, da die vorliegende Analyse induktiv ist, sodass Hypothesen erst durch die Untersuchung generiert werden (vgl. ebd. 159). Die Bestimmung des Forschungsziels liefere den „Rahmen für Typ und Umfang der zu definierenden relevanten Variablen“ (ebd. 159) vor. In Anlehnung an den Ablauf einer empirischen Forschung gelte eine Beschreibung des „Begründungszusammenhang[s]: Definition der Begriffe, Operationalisierung des theoretischen Konstruktes“ (Brosius et. al 2016, 168). Dieser *Schritt 1* wurde bereits in den vorherigen Kapiteln bearbeitet. Die *Schritte 2 bis 11* werden jeweils in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

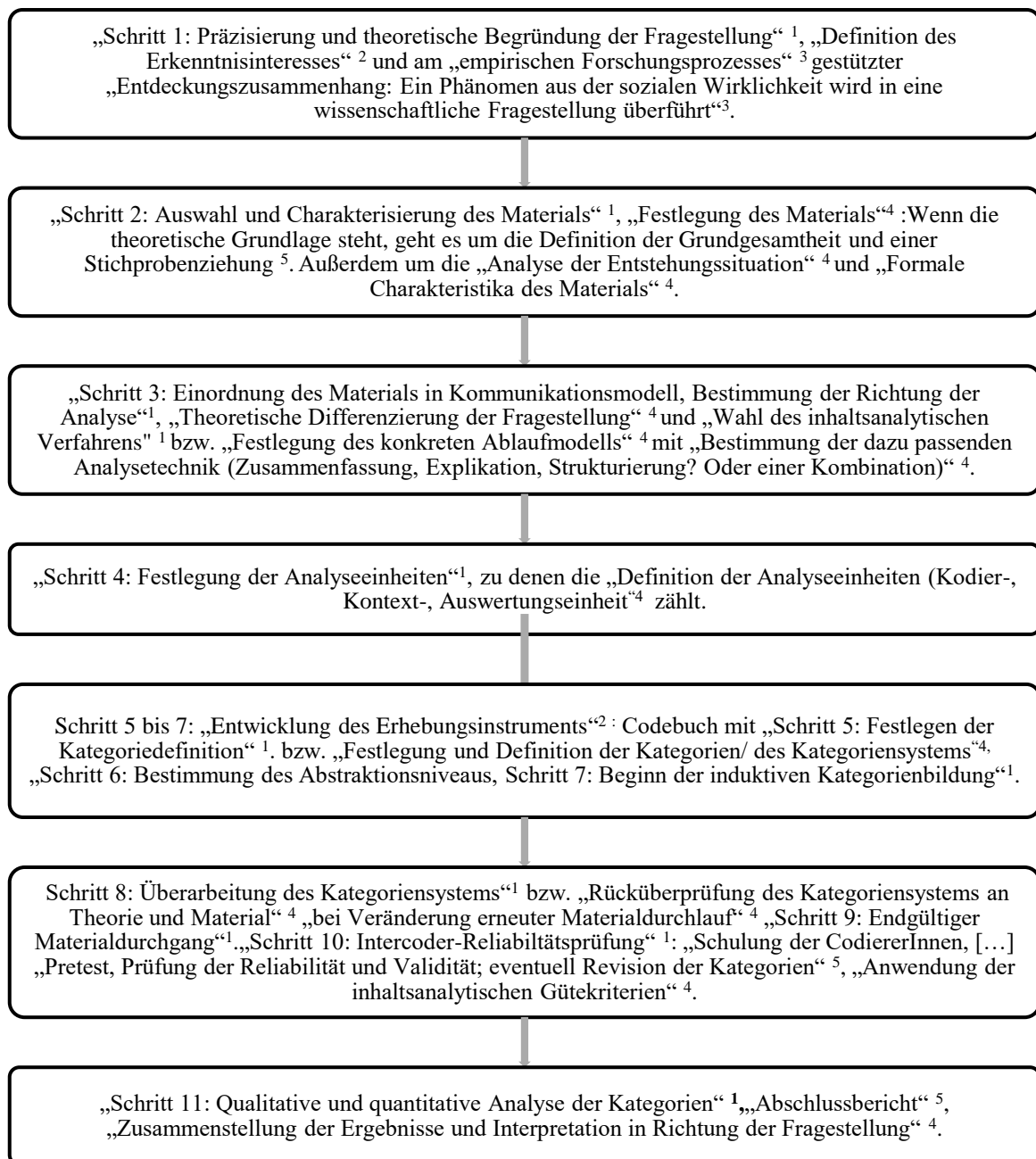


Abbildung 12: Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse (1 = Mayring, Brunner 2006, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 549, 2 = Merten 2013, 159, 3 = Brosius et. al 2016, 167, 4 = Mayring 2015, 62, 5 = Feiks 2016, 18, 6 = Brosius et. al 2016, 168)

### 4.1.3 Untersuchungsanlage

#### 4.1.3.1 Ausgangsmaterial und Stichprobe

In diesem Kapitel erfolgt „Schritt 2: Auswahl und Charakterisierung des Materials“ (Mayring, Brunner 2006, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 549). Bevor Interpretationen am Material getroffen werden können, sei es notwendig, das „Material der Analyse“ (Mayring 2015, 54) zu bestimmen. Es gehe um die „Auswahl der Untersuchungseinheiten“ (Akremi 2014, 267), auch Auswahlinheit genannt (vgl. Scheufele, Engelmann 2009, 160; Rössler 2010, 42). Mit Hilfe der festgelegten Materialien sei die Forschungsfrage beantwortbar (vgl. Feiks 2016, 13).

Im Rahmen der vorliegenden qualitativen Forschung kommen als „Rohdaten“ (Kuckartz, Rädiker 2014, 384) „textförmige [...] Daten“ (ebd. 384) zum Einsatz. Es seien „nicht-reaktive Daten, die außerhalb eines Forschungskontextes entstanden sind, der Forschung aber potenziell zur Verfügung stehen“ (ebd. 384). Spezifiziert verkörpern es „Daten, die originär aus dem Internet stammen: [...] Webseiten von Unternehmen“ (ebd. 384). Als Auswahlinheit gelten für diese Forschung folglich aktuelle Websites von CEM-Dienstleistern im Medium Internet (online). Auf den Websites werden Texte (Schrift), die eine Begriffserklärung über CEM zeigen, untersucht. Diese beiden Aspekte werden ausgewählt, weil sie sich auf die zwei forschungsleitenden Fragen beziehen (1. *CEM-Verständnis* und 2. *Handlungsempfehlungen für den CEM-Einsatz*). Es sei zwar auch möglich, eine Befragung der CEM-Dienstleister durchzuführen, aber aufgrund von knappen zeitlichen und personellen Ressourcen wird darauf verzichtet. Die Websites bieten personenunabhängige Informationen, da sie als feststehender Text keine direkte persönliche Meinung enthalten.

**Stichprobe:** Zu einer Stichprobenziehung gehören Definition der relevanten Grundgesamtheit, Bestimmung einer repräsentativen Stichprobe und Festlegung des Modells der Ziehung (vgl. Mayring 2015, 54). Nach Festlegung der Untersuchungseinheiten folge die Stichprobenbildung bzw. Stichprobenziehung, die sich in dieser Forschung auf die Auswahl der einzelnen Websites bezieht (vgl. Scheufele, Engelmann 2009, 61). Es gehe um die „Auswahl von Merkmalsträgern [...] aus einer Grundgesamtheit [...] nach bestimmten Regeln“ (Scheufele, Engelmann 2009, 61). Die Grundgesamtheit werde „aus der Forschungsfrage abgeleitet, nach [...] dem zu untersuchenden Zeitraum und dem zu untersuchenden Medium“ (Brosius et. al 2016, 163). Aufgrund der Schwierigkeit und dem Aufwand, alle CEM-Dienstleister zu erfassen (vgl. ebd. 13), erfolgt eine Teilerhebung, d. h. eine Ziehung einer „Stichprobe aus der Grundgesamtheit“ (Feiks 2016, 13).

Als „verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit“ (ebd. 162) diene die Stichprobe dazu, „später Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit“ (Scheufele, Engelmann 2009, 61) zu ziehen. In Bezug auf den „räumliche[n] [...] Geltungsbereich“ (ebd. 160) setze sich die Grundgesamtheit in der vorliegenden Arbeit aus den Dienstleistern der D-A-CH-Region zusammen. Diese bieten CEM-Dienstleistungen an und werden bei einer Google Suche (nur am Computer, keine mobile Betrachtung) in Deutschland unter [www.google.de](http://www.google.de) als erstes angezeigt (in Anlehnung an Feiks 2016, 13).

Aufgrund der Tatsache, dass CEM-Dienstleister für diese Arbeit nur über die Suchmaschine Google gesucht werden, fällt die Entscheidung auf eine bewusste und nicht zufällige Auswahl der Stichprobenziehung (vgl. Feiks 2016, 13). „Bei der bewussten Auswahl werden Merkmalsträger danach ausgewählt, [...] wie zentral ihre Untersuchung für die Beantwortung der gewählten Fragestellung ist“ (Brosius et. al 2016, 72). Die bewusste Stichprobenziehung aus



der Grundgesamtheit basiere folglich nicht auf dem Zufallsprinzip (Scheufele, Engelmann 2009, 75). Für qualitative Inhaltsanalysen sei der Einsatz von „Techniken der bewussten Auswahl“ (ebd. 153) üblich. In dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung fällt die Entscheidung auf die „Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip“ (Brosius et. al 2016, 74). Bei diesem Verfahren konzentriere sich die Stichprobenziehung „auf denjenigen Teil der Grundgesamtheit [...], in dem der überwiegende Teil der gesuchten Elemente vermutet wird“ (ebd. 74). Ausgehend von der Tatsache, dass CEM ein innovativer Ansatz ist, wird eine Präsenz der CEM-Dienstleister bei einer Googlesuche vermutet. Die Mehrheit der CEM-Dienstleister wird schätzungsweise ihre CEM-Dienstleistungen auf eine moderne Weise bewerben (u. a. auf einer Website). Die gewählte bewusste Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip gestalte sich „problematisch hinsichtlich der Repräsentativität der Ergebnisse in den Stichproben, da die Auswahl nicht nach dem Wahrscheinlichkeitsprinzip, sondern nach sachlogischen Erwägungen erfolgt“ (Brosius et. al 2016, 72). Mit der vorliegenden Forschung wird auch nicht das Ziel verfolgt, repräsentativ zu sein, weil eine bewusste Stichprobe auch „im strengen Sinn nicht repräsentativ“ (Scheufele, Engelmann 2009, 75) sein könne.

Die Festlegung der Stichprobengrößen „im Bereich der Stichprobenziehung“ (ebd. 277) gestalte sich nicht einfach aufgrund des Fehlens an „allgemeinen Anhaltspunkte[n]. Klar ist, dass die Auswertung nichtstandardisierter Daten zumeist aufwändiger ist, weshalb qualitative Stichproben häufig klein sind“ (ebd. 277). Scheufele und Engelmann (2009, 153) betonen ebenfalls, dass die qualitative Inhaltsanalyse mit einer kleineren Stichprobe zurechtkomme, da Auswertungen über die „Häufigkeit z. B. von Argumenten“ (ebd. 153) im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse weniger relevant seien. Durch das „Ziel einer theoretischen Verallgemeinerung der Stichprobenergebnisse“ (Akremi 2014, 277) sei eine kleine Stichprobe ausreichend, da sich „ab einem bestimmten Grad [...] nur noch redundante Informationen“ (ebd. 277) vorfinden. Aus diesen Gründen wird die Anzahl der untersuchten Websites auf 20 verschiedene Unternehmen festgelegt.

#### ***4.1.3.2 Analyse der Entstehungssituation des Materials***

In diesem Kapitel wird „beschrieben [...], von wem und unter welchen Bedingungen das Material produziert wurde“ (Mayring 2015, 54). Angenommen, ein Unternehmen interessiert sich für den CEM-Ansatz und sucht nach Unterstützung für die Umsetzung, dann ist beispielsweise der erste Schritt, im Internet nach passenden Dienstleistern zu recherchieren.

Da es aktuell noch keine Übersicht über alle relevanten CEM-Dienstleister gibt, müssen die CEM-Dienstleister, deren CEM-Verständnis untersucht werden soll, auf eine andere Weise generiert werden. Es gibt bisher keine Liste über CEM-Dienstleister, auf die zurückgegriffen werden könnte. Ein Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit liegt daher in der Schaffung einer Übersicht über einen Teil des CEM-Dienstleistungsmarktes. Die zu untersuchenden CEM-Dienstleister werden auf diese Weise gefunden: Es werden fünf Suchbegriffe überlegt, die Unternehmen bei Google (www.google.de) möglicherweise eingeben, wenn sie Unterstützung bezüglich CEM suchen. Die Suchbegriffe sind in *Abbildung 13: Grundlage zur Entstehung des Untersuchungsmaterials* erkenntlich. Es werden nur deutschsprachige Dienstleister (Deutschland, Österreich, Schweiz) beachtet, d. h. Unternehmen, die bei der Umsetzung des CEMs beratend zur Seite stehen. Unternehmen,

Suchbegriffe bei Google (www.google.de)	Datenerhebung (die ersten...)	Anzahl Datensätze (kumuliert)	Anzahl Datensätze (inkl. Doppelungen)
customer experience management agentur	9 Seiten (mehr gab es zum aktuellen Zeitpunkt nicht)	29	29
customer experience management beratung	10 Seiten	33	47
customer experience management consulting	10 Seiten	2	28
customer experience management umsetzung	10 Seiten	10	37
customer experience management	10 Seiten	4	31
	<b>SUMME der Datensätze</b>	<b>78</b>	<b>172</b>
<b>Zeitraum der Datenerhebung:</b> 19. bis 20.05.2016	<b>Länder (kumuliert)</b> Deutschland*74  Österreich 2  Schweiz 2  * inklusive Niederlassungen, bei der die Holding aus dem Ausland kommt		
<b>Daten von einer Person erhoben.</b>			

*Abbildung 13: Grundlage zur Entstehung des Untersuchungsmaterials*

die lediglich Akademien sind und/oder Coachings, Schulungen, Software ohne Beratung anbieten, werden nicht aufgegriffen. CEM-Dienstleister, die Google-Anzeigen schalten, werden auch beachtet.

Nach der Googlesuche mit den fünf Suchbegriffen, wobei jeweils die ersten zehn Googleseiten betrachtet werden, liegen 78 CEM-Dienstleisterwebsites vor, die in einem weiteren Schritt in logisch abgeleitete Kategorien geordnet werden. Zu jedem erhobenen CEM-Dienstleister wird auf der Website nach dem Kern seiner Dienstleistung recherchiert, sodass fünf verschiedene Kategorien von CEM-Dienstleistern gebildet werden. Eine Auflistung aller 78 CEM-Dienstleister inklusive deren Kerndienstleistungen befindet sich im Anhang unter *III Übersicht über den aktuellen CEM-Dienstleistungsmarkt (Ausschnitt)*. Im Anhang befinden sich

Kategorie	Anzahl (n= 20, pro Kategorie 5)
Beratung mit Fokus auf CEM und Kunden (K1)	K1.1, K1.2, K1.3, K1.4, K1.5
Beratung mit Fokus auf digitales Marketing, E-Commerce (K2)	K2.1, K2.2, K2.3, K2.4, K2.5
Beratung zu Marken, Marketing, Marktforschung, Unternehmensberatung (K3)	K3.1, K3.2, K3.3, K3.4, K3.5
Angebot von Software, IT, CMS-Systemen (K4)	K4.1, K4.2, K4.3, K4.4, K4.5
<b>Zeitraum der Datenerhebung:</b> 19. bis 20.05.2016	<b>Länder (kumuliert), nur Erhebungseinheiten</b>
<b>Erhoben von:</b> 1 Person	Deutschland* 18 Österreich 1 Schweiz 1  * inklusive Niederlassungen, bei der die Holding aus dem Ausland kommt

Abbildung 14: Untersuchungsmaterial

unter *IV Auflistung der untersuchten Einheiten* alle untersuchten Einheiten. Aus den Liste mit 78 CEM-Dienstleistern werden pro Kategorie die ersten fünf Fälle ausgewertet, sodass insgesamt 20 Fälle für die Forschung in Betracht gezogen werden (siehe *Abbildung 14: Untersuchungsmaterial*).

#### 4.1.3.3 Formale Charakteristika des Materials

„Schließlich muss beschrieben werden, in welcher Form das Material vorliegt“ (Mayring 2015, 54). Die Untersuchungseinheiten sind als PDF-Druck gespeichert, sodass die Websites Screenshot-ähnlich bestehen.

## 4.2 Entwicklung und Test des Untersuchungsinstruments/ Datenerhebung

### 4.2.1 Vorbereitungen

Nach der Beschreibung der Untersuchungsanlage geht es um die Frage, „was man [...] daraus herausinterpretieren möchte“ (Mayring 2015, 58). Bevor das Untersuchungsinstrument erstellt werden kann, ist „Schritt 3: Einordnung des Materials in Kommunikationsmodell, Bestimmung der Richtung der Analyse“ (Mayring, Brunner 2006, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 549), eine „[t]heoretische Differenzierung der Fragestellung“ (Mayring 2015, 62) und die „Wahl des inhaltsanalytischen Verfahrens“ (ebd. 549) bzw. eine „Festlegung des konkreten Ablaufmodells“ (ebd. 62) mit „Bestimmung der dazu passenden Analysetechnik“ (ebd. 62) erforderlich.

**1. Richtung der Analyse:** Zuerst geht es um eine Einordnung des Materials „in ein Kommunikationsmodell“ (Scheufele, Engelmann 2009, 29; Mayring 2010, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 546). Für die Analyse des *CEM-Verständnisses der CEM-Dienstleister* und die *Entwicklung von Handlungsimplicationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen* eignet sich die „Kommunikatoranalyse“ (Merten 2013, 154), da Schlussfolgerungen über die CEM-Dienstleister gewonnen werden sollen. Ziel ist hierbei, „Aussagen über den ‚Sender‘ (z. B. dessen

Absichten“ (Mayring 2015, 13), also „seine Vorstellungen“ (Merten 2013, 155) zu bekommen. Mithilfe der Analyse der ausgewählten Websites sollen CEM-Definitionen aus Sicht der CEM-Dienstleister gewonnen werden. In Bezug auf das „[i]nhaltsanalytische [...] Kommunikationsmodell“ (Mayring 2015, 59) solle folglich der kognitive Hintergrund (Bedeutungs- und Wissenshintergrund) in Bezug auf den Kommunikator ergründet werden (vgl. ebd. 59). Ein weiteres Richtungsziel ist es, den „im Text behandelten Gegenstand [zu] beschreiben“ (ebd. 58).

**2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung:** Eine Theoriegeleitetheit bedeute, dass die „Analyse einer präzisen theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung folgt“ (Mayring 2015, 59) und „an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden“ (ebd. 60) sei. In der Literatur gibt es noch keine Informationen über das CEM-Verständnis der CEM-Dienstleister. Deshalb werden erst durch die induktive Herangehensweise neue Erkenntnisse generiert (vgl. Früh 2011, 72; Kuckartz, Rädiker 2014, 395).

**3. Wahl des inhaltsanalytischen Verfahrens: Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung:** „Das inhaltsanalytische Verfahren ist teils abhängig vom Forschungsziel (vgl. Merten 2013, 159). Für jede Forschung bestehe die Notwendigkeit, ein allgemeines Ablaufmodell auf „das jeweilige Material und die jeweilige Fragestellung“ (Mayring 2015, 61) abzustimmen. Die Entscheidung für diese Forschung fällt auf eine „Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung“ (Mayring 2015, 70). Die „induktive Kategorienbildung“ (ebd. 85) basiere auf dem „Modell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse“ (ebd. 85), sodass die „induktive Kategoriendefinition“ (ebd. 85), die „Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab[leitet], ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen“ (ebd. 85). Das biete den Vorteil, das Material „ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forscher“ (ebd. 86) zu beeinträchtigen. Deswegen werde die induktive Kategorienbildung auch „bei qualitativ orientierter Textanalyse oft benötigt“ (ebd. 68).

„Zusammenfassung: Der Text wird schrittweise auf seine Kernaussagen reduziert“ (Mayring 2005, zit. in Mayring, Brunner 2009, 674), um „eine große Materialmenge auf ein überschaubares Maß zu kürzen und die wesentlichen Inhalte zu erhalten“ (Mayring 2015, 85).

„Induktive Kategorienbildung: Nach einem vorgegebenen Definitionskriterium werden Kategorien aus dem Material heraus entwickelt“ (Mayring 2005, zit. in Mayring, Brunner 2009, 674), d. h. bei der Zusammenfassung werden „nur bestimmte (nach einem Definitionskriterium festzulegende) Bestandteile berücksichtigt“ (Mayring 2015, 68).

#### 4.2.2 Festlegung der Analyse-/ Untersuchungseinheiten

Nun folgt „Schritt 4: Festlegung der Analyseeinheiten“ (Mayring, Brunner 2006, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 549), zu denen die „Kodier-, Kontext-, Auswertungseinheit“ (Mayring 2015, 62) gehören. Für eine präzise Inhaltsanalyse seien die Analyseeinheiten (auch Untersuchungseinheiten genannt) zu bestimmen (vgl. Mayring 2015, 61). Zuerst müsse die Erhebungseinheit bestimmt werden, die „mindestens eine, in der Regel aber mehrere Unters-

<b>Erhebungseinheit</b>	Website eines CEM-Dienstleisters
<b>Analyse-/ Untersuchungseinheiten</b>	<p>Text auf den Seiten einer Website eines CEM-Dienstleisters, auf denen CEM explizit erwähnt bzw. beschrieben wird (CEM-Definition)</p> <p><i>beachtet werden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dienstleister, die bei der Umsetzung des CEMs beratend zur Seite stehen</li> <li>▪ nur deutschsprachige Dienstleister (Deutschland, Österreich, Schweiz)</li> <li>▪ auch Dienstleister, die per Google-Anzeigen gefunden werden</li> <li>▪ Suche nach den Begriffen „CEM“, „Customer Experience Management“ über die Reiter und Suchfenster auf der Website</li> <li>▪ nur Text (keine Videos, Bilder, Fotos, Grafiken etc.)</li> <li>▪ CEM kann auch durch andere Bezeichnungen sichtbar werden (z. B. Kundenerfahrungsmanagement)</li> </ul> <p><i>nicht beachtet werden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akademien und/oder Coachings sowie Dienstleister, die nur Schulungen und Software ohne Beratung anbieten</li> <li>▪ Blogeinträge (nur beachtet, wenn es sonst keine Informationen auf der Website gibt)</li> </ul> <p><b>Kodiereinheit</b> „mehrere Wörter mit Sinnzusammenhang [...] in Richtung [...] Hauptkategorien“ (Mayring, Fenzl 2014, 553)</p> <p><b>Kontexteinheit</b> entsprechende Website des CEM-Dienstleisters</p> <p><b>Auswertungseinheit</b> auf den ausgewählten Seiten der Website wird nach dieser Reihenfolge ausgewertet: Satz, Absatz, ganze angezeigte Seite</p>

Abbildung 15: Erhebungseinheit und Analyseeinheiten (Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit)

chungseinheiten“ (Merten 2013, 159) umfasse. Die Erhebungseinheit bilde demnach die Website eines CEM-Dienstleisters. Die Analyseeinheiten hingegen bestehen aus den einzelnen Seiten der ausgewählten Website, auf denen CEM explizit erwähnt bzw. beschrieben wird. Die Texte auf den Websites werden nach Definitionen des CEMs untersucht.

Es wurden somit die zu untersuchenden Merkmalsträger, die in der Inhaltsanalyse als Analyseeinheiten bezeichnet (vgl. Scheufele, Engelmann 2009, 147; Brosius et. al 2016, 166) und für die „Merkmale erhoben“ (Brosius et. al 2016, 166) werden, bestimmt. Mithilfe der Analyseeinheit werde „nicht nur die Vergleichbarkeit hergestellt, sondern auch die Codierung selbst strukturiert“ (Feiks 2016, 14), da sich „Ergebnisse alle [...] auf diese Analyseeinheit“ (Bro-

sius et. al 2016, 166) beziehen.

**Kodiereinheit:** „Die Kodiereinheit legt fest, welche[s] der kleinste Materialbestandteil ist, der ausgewertet werden darf“ (Mayring 2015, 61). „und bestimmt damit auch die Sensibilität der

Analyse“ (Mayring 2010, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 546). Die Kodiereinheit dieser Forschung setze sich zusammen aus „mehrere[n] Wörter[n] mit Sinnzusammenhang [...] in Richtung [...] Hauptkategorien“ (Mayring, Fenzl 2014, 553).

**Kontexteinheit:** „Die Kontexteinheit legt den größten Textbestandteil fest, der unter eine Kategorie fallen kann“ (Mayring 2015, 61). Sie ermöglicht „den korrekten Zusammenhang der Analyseinheit zu erfassen, indem sie in Zweifelsfällen den Rückgriff auf einen größeren Berichtskontext erlaubt“ (Rössler 2010, 45). Für diese Forschung wird die entsprechende Website des CEM-Dienstleisters als Kontexteinheit herangezogen.

**Auswertungseinheit:** „Die Auswertungseinheit legt fest, welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden“ (Mayring 2015, 61) bzw. „definiert die Textportionen, die dem Kategoriensystem jeweils gegenübergestellt werden (z. B. Satz, Absatz [...])“ (Mayring 2010, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 546). In der vorliegenden Forschung bildet die Auswertungseinheit ausgewählte Seiten der Websites, auf denen nach dieser Reihenfolge ausgewertet wird: Satz, Absatz, ganze angezeigte Seite. Die Auswertungseinheit ist das „ganze Material“ (Mayring 2015, 88), d. h. in dem Fall die angezeigte Seite; „dies ist immer so bei induktiver Kategorienbildung, da [sich] das endgültige Kategoriensystem auf alle“ (ebd. 88) erhobenen einzelnen Websites beziehe.

#### 4.2.3 Entwicklung des Erhebungsinstruments: Codebuch

In den *Schritten 5 bis 7* geht es um die „Entwicklung des Erhebungsinstruments“ (Merten 2013, 159) der Inhaltsanalyse - dem Codebuch. Das Codebuch (Kategoriensystem, Codieranweisungen) sei im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse auch als Codierleitfaden (Codierbuch, -bogen, Kategorienschema) bekannt (vgl. Scheufele, Engelmann 2009, 147; Brosius et. al 2016, 153; Merten 2013, 157; Feiks 2016, 18). Das Erhebungsinstrument Codebuch „spezifiziert alle Erhebungsschritte“ (Merten 2013, 157), damit „Codierer die Merkmalsträger untersuchen (vgl. Scheufele, Engelmann 2009, 147) können. Das Codebuch zeige „Handlungsanleitungen, wie sie mit den zu analysierenden Medieninhalten umgehen sollen“ (vgl., 147), um eine „(möglichst) übereinstimmende Codierung“ (Feiks 2016, 15) durchzuführen. Zudem enthalte es „Haupt- und Unterkategorien“ (Brosius et. al 2016, 153, 157) sowie formale und inhaltliche Kategorien (Scheufele, Engelmann 2009, 157). Wichtig dabei sei die „Operationalisierung von Variablen: Der zu analysierende Sachverhalt wird üblicherweise durch Variablen [...] erfasst“ (Merten 2013, 159). „Jeder Ausprägung wird im Codebuch ein numerischer Wert, der so genannte Code zugeordnet“ (ebd. 147). Dieser Vorgang werde als Messen bezeichnet, bei dem die Ausprägungen das empirische Relativ und „der Code [...] das numerische Relativ“ (ebd. 147) darstelle.

**Kategorien:** Im Rahmen dieser Inhaltsanalyse stellen die Merkmale (u. a. CEM-Verständnis) des Merkmalsträgers (ausgewählte CEM-Dienstleister-Website) (in Anlehnung an Scheufele,

Engelmann 2009, 147) die sogenannten Kategorien bzw. Codiereinheiten dar (vgl. Feiks 2016, 14). Kategorien zeigen sich als an die Merkmalsträger gerichtete Fragen im Sinne von „Schubladen [...] für vergleichbare Inhalte“ (Scheufele, Engelmann 2009, 147). In der qualitativen Inhaltsanalyse seien die „Kategorien(systeme) zentral“ (Mayring 2015, 47), mit deren Hilfe die „Zuordnung von Kategorien zu Textstellen [...] interpretativ, aber regelgeleitet“ (ebd. 47) erfolge. „Kategorien stellen Analyseaspekte als Kurzformulierungen dar, sind in der Formulierung mehr oder weniger eng am Ausgangsmaterial orientiert“ (Mayring, Fenzl 2014, 545 f). Es gehe darum, „die Ziele der Analyse in Kategorien zu konkretisieren“ (ebd. 51). Nach der Festlegung der Kategorien folge „die Festlegung der Merkmalsausprägungen [...]“. Je nach Untersuchungstiefe entwickelt man unterschiedlich differenzierte Kategorienausprägungen“ (ebd. 153).

**Kategoriensystem:** Die Gesamtheit aller Kategorien formiere das „Kategoriensystem, das den zentralen Bestandteil des Codebuchs darstellt“ (Scheufele, Engelmann 2009, 147). „Die Qualität einer Inhaltsanalyse hängt erheblich von der Qualität des Codebuchs [...] ab (ebd. 156). „Ein Kategoriensystem stellt einen strukturellen Rahmen dar, der einen Bedeutungszusammenhang eingrenzt, innerhalb dessen die einzelnen Bedeutungen und ihre Beziehungen durch die jeweils einzelnen Kategorien (und nur durch sie) repräsentiert und erfasst werden sollen“ (Feiks 2016, 15). Als das „zentrale Instrument der Analyse“ (Mayring 2015, 51) biete das Kategoriensystem eine intersubjektive und nachvollziehbare Methode. Bei einer qualitativen Inhaltsanalyse liege der Fokus auf der „Kategorienkonstruktion und -begründung“ (ebd. 51), zu der es „in inhaltsanalytischen Standardwerken [...] wenig Hilfen“ (ebd. 51) gebe.

**Voraussetzungen:** Welche Aspekte bei der Bildung von Kategorien zu beachten sind, um den wissenschaftlichen Gütekriterien *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* (vgl. Mayring 2015, 53; Scheufele und Engelmann 2009, 29) gerecht zu werden, wird in Kapitel [4.2.4 Optimierung durch inhaltsanalytische Gütekriterien](#) deutlich.

**Formale Kategorien:** „Formale Kategorien beschreiben die formalen Merkmale der jeweiligen Untersuchungseinheit“ (Brosius et. al 2016, 154), sodass in dieser Forschung die ausgewählte Website des CEM-Dienstleisters „exakt identifiziert werden muss (ebd. 154). „Die formalen Kategorien stehen [...] nicht im eigentlichen Zentrum der Untersuchung, liefern jedoch wichtige Zusatzinformationen“ (ebd. 156).

**Inhaltliche Kategorien:** Hierunter fallen die Kategorien und Unterkategorien mit Merkmalsausprägungen, die für die Forschung relevant seien (vgl. Brosius et. al 2016, 153; Scheufele, Engelmann, 2009, 166).



**Induktive Kategorienbildung:** Eine „zentrale Aufgabenstellung bei einer Inhaltsanalyse ist die [...] empiriegeleitete Kategorienbildung“ (Brosius et. al 2016, 168), die „induktiv (empir

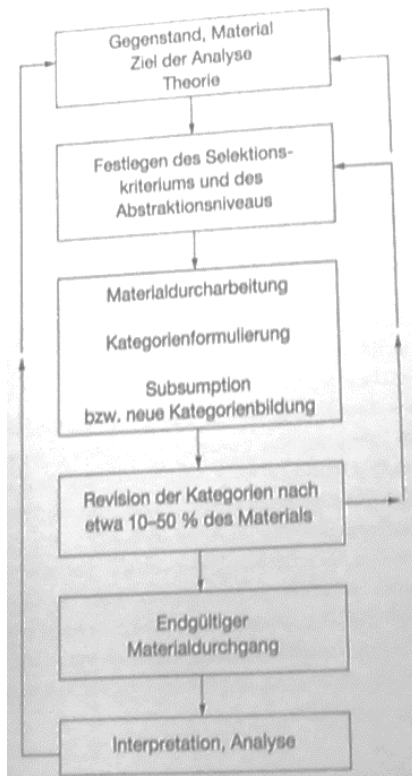


Abbildung 16: „Prozessmodell induktiver Kategorienbildung“ (Mayring 2015, 86)

riegeleitet aus eigener Anschauung) erfolge“ (ebd. 169). In der vorliegenden Forschung liegt eine induktive Kategorienbildung zu Grunde, bei der die Forschungsfrage und die forschungsleitenden Fragen vorgeben, welche Bereiche im Material zusammengefasst werden sollen (vgl. Mayring 2015, 88).

Es werde zuerst ein „Selektionskriterium eingeführt [...], über welche Textbestandteile die Zusammenfassung laufen soll“ (Mayring, Fenzl 2014, 547). Es gehe um die Festlegung „der Kategoriendefinition (Über welche Aspekte sollen Kategorien formuliert werden?) und des Abstraktionsniveaus (Wie allgemein sollen die Kategorien formuliert werden?)“ (ebd. 547). „Nach dieser Festlegung wird das Material Zeile für Zeile durchgearbeitet“ (Mayring 2015, 87). Sobald „das Selektionskriterium im Material erfüllt ist, wird möglichst nahe an der Textformulierung unter Beachtung des Abstraktionsniveaus

die erste Kategorie als Begriff oder Kurzsatz formuliert“ (ebd. 87). Bei den folgenden Textstellen wird entschieden, ob es „unter die bereits gebildete Kategorie fällt (Subsumption) oder eine neue Kategorie zu bilden ist“ (ebd. 87).

Die drei Hauptkategorien mit deren Kategoriendefinitionen sowie Abstraktionsniveaus werden in *Abbildung 17: Selektionskriterium mit Kategoriendefinitionen und Abstraktionsniveaus* (in Anlehnung an Mayring 2015, 88) erkenntlich. Mithilfe der Software MAXQDA (nähere Beschreibung unter [5.1.1 Einsatz der Software MAXQDA zur qualitativen Datenanalyse](#)) wird nun das Material (PDF-Druckdateien der ausgewählten Websites) durchgegangen, so-

Fragen der Forschung	Kategoriendefinition (Hauptkategorien)	Abstraktionsniveau
<b>Forschungsfrage:</b> Welche Hinweise gibt es über Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung?	Hinweise über Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung	Konkrete Informationen
<b>1. Forschungsleitende Frage:</b> Was verstehen CEM-Dienstleister unter dem Customer Experience Management?	Definitionen/ Verständnis über Customer Experience Management	Konkrete Informationen

Abbildung 17: Selektionskriterium mit Kategoriendefinitionen und Abstraktionsniveaus (in Anlehnung an Mayring 2015, 88)



dass zu den drei Hauptkategorien jeweils nacheinander Unterkategorien mit entsprechenden Ausprägungen generiert werden. Die „Entwicklung der Unterkategorien [ist] empirisch“ (Brosius et. al 2016, 154), sodass sich diese aus dem Material ableiten.

**Pretest:** Für den ersten Materialdurchgang (vgl. Mayring 2015, 87) werden jeweils die ersten zwei Websites aus den Kategorien K1 bis K4 gewählt: K1.1, K1.2 aus *Beratung mit Fokus auf CEM und Kunden (K1)*, K2.1, K2.2 aus *Beratung mit Fokus auf digitales Marketing, E-Commerce (K2)*, K3.1, K3.2 aus *Beratung zu Marken, Marketing, Marktforschung, Unternehmensberatung (K3)* und K4.1, K4.2 aus *Angebot von Software, IT, CMS-Systemen (K4)*. Eine Liste über die ausgewählten Einheiten befindet sich im Anhang unter [IV Auflistung der untersuchten Einheiten](#).

Wie die *Zusammenfassung für induktive Kategorienbildung* (vgl. Mayring 2015, 70, 86, 88 f) in dieser Forschungsarbeit konkret umgesetzt wird (siehe im Anhang [V Umsetzung induktive Kategorienbildung](#)), wird im Folgenden beschrieben. Zuerst werden relevante Zitate aus den Erhebungseinheiten (Websites) für mögliche Kategorien in der ersten Spalte (1. *Kategorie*) der drei Hauptkategorien festgehalten. Danach werden diese Zitate reduziert, indem sie in der zweiten Spalte (2. *Generalisierung*) generalisiert bzw. verallgemeinert werden (vgl. ebd. 70, 86, 88). Danach folgt eine Reduktion (vgl. ebd. 70, 86 f, 89) in der dritten Spalte (3. *Reduktion*), um damit schließlich die vorläufigen induktiv gebildeten Kategorien mit Unterkategorien und Ausprägungen zu erhalten (Spalte 4. *Reduktion*). Daraus ist nun das [VI Codebuch](#) (siehe im Anhang) entstanden, mit dessen Hilfe die restlichen 12 Websites codiert werden.

**Revision und endgültiger Materialdurchlauf:** Eine „Revision der Kategorien“ (Mayring 2015, 86) erfolgt nach 50% des Materialdurchlaufs, bei dem neue Aspekte wieder nach dem Verfahren der *Zusammenfassung und induktiven Kategorienbildung* kategorisiert werden: Kategorie, Generalisierung, Reduktion (vgl. ebd. 86 f). Die Änderungen werden in das Codebuch aufgenommen, sodass nun ein „[e]ndgültiger Materialdurchgang“ (Mayring 2015, 86) erfolgt.

#### 4.2.4 Optimierung durch inhaltsanalytische Gütekriterien

Nun folgen *Schritte 8 bis 10* (siehe Kapitel [4.1.2.3 Durchführung einer Inhaltsanalyse](#)). Für eine qualitative Inhaltsanalyse betonen Mayring (2015, 53), Scheufele und Engelmann (2009, 29) die Wichtigkeit einer Überprüfung an den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität, die auch als „spezifisch inhaltsanalytische [...] Gütekriterien“ (Mayring 2015, 130) bezeichnet werden. „Misst das Messinstrument, was es messen soll, und misst es das auch zuverlässig?“ (Brosius et. al 2016, 161). „Validität und Reliabilität [...] betreffen die Güte

der Messung bzw. des Untersuchungsinstruments. Mit Messung ist [...] die Gesamtheit aller Messungen bei einer empirischen Untersuchung“ (Scheufele, Engelmann 2009, 56) gemeint.

#### **4.2.4.1 Objektivität**

Unter einer „objektiv, bzw. intersubjektiv nachvollziehbar“ (Brosius et. al 2016, 142) durchgeführten Forschung werde deren Unabhängigkeit vom Forscher und der Zeit verstanden. Eine Zerlegung der „Analyse in einzelne Interpretationsschritte“ (Mayring 2015, 61) trage zur Objektivität bei. Meyer und Meier zu Verl (2014, 250) verstehen unter einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit, dass der „Forschungsprozess und die Ergebnisse der Forschung [...] transparent und nachvollziehbar gemacht werden, damit Anspruch auf Geltung erhoben werden kann“. Eine nachvollziehbare Arbeitsweise beziehe sich auf „den gesamten Forschungsablauf“ (Brosius et. al 2016, 142). **Intercoderreabilität/ Schulung der CodiererInnen:** Im Hinblick auf eine Inhaltsanalyse bedeute Objektivität, dass verschiedene Codierer ein gleiches Codierverständnis haben (vgl. ebd. 142 f). Die Intercoderreabilität spiele eine Rolle (vgl. Mayring, Brunner 2009, 678), da diese „die Übereinstimmung zwischen zwei oder mehr Codierern“ (Brosius et. al 2016, 162) messe, um Aussagen darüber zu treffen, ob „bei allen Codierern [eine] gleichbleibende genaue und eindeutige Verschlüsselung“ (Früh 2011, 161) erfolge. Der Codierer habe eine besondere Bedeutung im Rahmen einer Inhaltsanalyse, da dieser „entscheidet, um welche Ausprägung eines Merkmals es sich bei einem konkreten Begriff [...] handelt“ (Brosius et. al 2016, 161). In einer „Codiererschulung“ (Früh 2011, 52) werde geübt, „wie weit [...] der Codierer die Textinformationen interpretieren“ (ebd. 52) soll. Eine Prüfung der Intercoderreliabilität sowie eine Schulung der Codierer sind für diese Forschungsarbeit nicht notwendig, da nur eine Person codiert.

#### **4.2.4.2 Reliabilität**

„Reliabilität meint Zuverlässigkeit des Mess- oder Untersuchungsinstruments und damit Wiederholbarkeit der Messung“ (Scheufele, Engelmann 2009, 59), bei der folglich gleiche Ergebnisse resultieren sollten (vgl. ebd. 56). Wenn bei einem zuverlässigen Messinstrument die Validität fehle, seies es „zuverlässig ungültige“ Ergebnisse. Damit gilt Reliabilität zwar als notwendige, nicht aber als hinreichende Bedingung für die Validität des Untersuchungsinstruments“ (ebd. 58). **Intrakoderreliabilität:** In Bezug auf die Reliabilität sei die „Überprüfung der Intrakoder-Reliabilität [...] ein wichtiges Kriterium“ (Mayring, Brunner 2009, 678), da sie misst, ob ein Codierer das Material nach gewisser Zeit gleich codiert (vgl. Brosius et. al 2016, 162). So sei ein Vergleich dieser „Kodierungen mit den ursprünglichen“ (Mayring, Brunner 2009, 678) möglich. **Revision der Kategorien:** Die Messung der Intrakoderreliabilität in dieser Forschungsarbeit erfolgte mithilfe der „Revision der Kategorien“ (Mayring 2015,

86). Bei der Revision wurden nach ca. 50% des Materialdurchlaufs neue Aspekte erneut nach dem Verfahren der *Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung* (Kategorie, Generalisierung, Reduktion) kategorisiert (vgl. ebd. 86 f). Die bisherigen Codierungen wurden somit auf ihre Richtigkeit überprüft bzw. überarbeitet.

#### 4.2.4.3 Validität

Als „Gültigkeit der Messung“ (Scheufele, Engelmann 2009, 59) sei Validität „gegeben, wenn wir mit dem Untersuchungsinstrument tatsächlich das messen, was wir messen wollen“ (ebd. 59). Für ein valides Messinstrument sei die „Vollständigkeit [...] eine zentrale Forderung an ein Kategorienschema“ (Brosius et. al 2016, 160), um eine umfassende Beantwortung der Forschungsfrage zu gewährleisten. Das Ziel sei es, „alle Begriffe der Forschungsfrage gemäß vollständig zu erfassen und abzubilden“ (ebd. 160). Die Vollständigkeit bzw. Validität eines Kategorienschemas „lässt sich anhand früherer Forschungsdesigns, Plausibilitäten, theoretischer Überlegungen [...] prüfen. Je häufiger zum Beispiel ein Gegenstand schon untersucht wurde, desto sicherer kann sich der Forscher sein, alle relevanten Aspekte berücksichtigt zu haben“ (ebd. 161). Da es bisher noch keine wissenschaftlichen Arbeiten zu dem Schwerpunkt dieser Arbeit gibt, kann die Vollständigkeit nicht überprüft werden. Zudem gehe „eine hohe Validität, die jeden noch so kleinen Aspekt des theoretischen Konstruktes zu umfassen versucht, zu Lasten einer hohen Reliabilität“ (ebd. 161). „Inhaltliche Argumente sollten in der qualitativen Inhaltsanalyse immer Vorrang vor Verfahrensargumenten haben; Validität geht vor Reliabilität“ (Mayring 2015, 53). In dieser Forschung wurde versucht, ein passendes Maß an validen und reliablen Kategorien zu bilden.

Die Voraussetzung zur Bildung sinnvoller Kategorien, die eine „Zuordnung von Kategorien zu Textstellen“ (Mayring 2015, 47) ermöglichen, bestehe in einer exakten Kategoriendefinition (vgl. ebd. 47). Bei der Bildung des Kategorienschemas sollte neben der Anforderung *Vollständigkeit* auch die *Trennschärfe* von Kategorien beachtet werden (vgl. Brosius et. al 2016, 159 f). Kategorien erweisen sich diese als „trennscharf, wenn sich die einzelnen Ausprägungen wechselseitig ausschließen und wenn alle Ausprägungen sich auf das gleiche Merkmal beziehen“ (ebd. 160). Es gelte eine Trennschärfe „sowohl innerhalb einer Kategorie als auch zwischen Kategorien. Eine Kategorie darf nur eine Antwortdimension oder -ebene zulassen“ (ebd. 160) und sollte „mindestens zwei, meist aber zahlreiche Ausprägungen“ (Scheufele, Engelmann 2009, 147) pro Kategorie aufweisen.

#### 4.2.4.4 Pretest

Mithilfe eines Pretest werde das „erstellte Messinstrument“ (Merten 2013, 127) (in dieser Ausarbeitung das Codebuch) vor einer Untersuchung auf „valide (gültige) und reliable (zuverlässige) Datenerfassung“ (ebd. 127), „Logik und Praktikabilität“ (ebd. 127), Verständlich- und Vollständigkeit (vgl. ebd. 127) geprüft. Im Rahmen des Pretests gehe es darum, eine „Teilmenge des tatsächlich relevanten Materials [...] probe[zu]codieren“ (Brosius et. al 2016, 169). So erfolge eine „Codierung, Kontrolle und Anpassung des Codebuches [...] bis eine befriedigende Inter- und Intracoderreliabilität festgestellt werden kann“ (ebd. 169). In dieser Forschung wurde ein Pretest durchgeführt (siehe Kapitel [4.2.2. Entwicklung des Erhebungsinstruments](#)).

### 4.2.5 Datenerhebung

#### 4.2.5.1 Codierung, Codebogen

Während einer Erhebung werde für die Codierung des Untersuchungsmaterials ein Codebogen verwendet (vgl. Feiks 2016, 16, 18). So werde ein „Datensatz generiert [...], den wir auswerten wollen“ (ebd. 18). Der Codierer verzeichne auf dem Codebogen die „Ergebnisse seiner Messung“ (Brosius et. al 2016, 157). Der Codebogen (siehe *Abbildung 18*) sagt Folgendes aus: Die Website ist von einer Agentur, CEM erscheint auf der Produktseite in Form von Stichpunkten. Nach Überführung der „empirische[n] Fakten in ein numerisches Relativ“ (ebd. 157) lautet die „Zahlenreihe“ (ebd. 157) für den vorliegenden Codebogen 132. „Nach der Vercodung hat sich die konkrete [Website] [...] in einen ‚Fall‘ gewandelt“ (ebd. 157). Mit Verschlüsseln oder Codieren sei gemeint, dass „Codierer auf dem Codebogen den Code für das Thema“ (Scheufele, Engelmann 2009, 147) aufschreiben. „Die qualitative Inhaltsanalyse geht nicht messend vor. Sie überführt empirische Relative in nicht numerische Relative“ (ebd. 150). Im Anhang ist zwar ein [Codebogen](#) abgebildet, jedoch fand in dieser Arbeit keine

Kategorie	Code	Inhalt
<b>V1 CEM-Dienstleister auf der Website</b>	1	1= Beratung mit Fokus auf CEM und Kunden  2= Beratung mit Fokus auf Digitales Marketing, E-Commerce  3= Beratung zu Marken, Marketing, Marktforschung, Unternehmensberatung  4= Angebot von Software, IT, CMS-Systemen  5= Sonstige  → im Kommentar nachschauen
<b>V2 Seite, auf der CEM erscheint</b>	3	1= Startseite 2= CEM-Seite 3= Produkte 4= Leistungen 5= Blog 6= Sonstige  <i>Mehrfachnennungen möglich</i>
<b>V3 Form des Inhalts</b>	2	1= Fließtext 2= Stichpunkte 3= Grafik 4= Video 5= Sonstige  <i>Mehrfachnennungen möglich</i>

Abbildung 18: Formale Kategorien (in Anlehnung an Brosius et. al 2016, 154; Scheufele, Engelmann 2009, 147)

Vercodung statt, da es in einer qualitativen Inhaltsanalyse nicht darum gehe, empirische Relative zu vercoden (vgl. ebd. 150). Die Daten wurden mithilfe des Verfahrens *Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung* (vgl. Mayring 2015, 86 f) in MAXQDA erhoben.

#### 4.2.5.2 Skalenniveaus

Es gibt verschiedene Mess- bzw. Skalenniveaus, die sich auf die jeweilige Messung beziehen (vgl. ebd. 18; Scheufele, Engelmann 2009, 53). Mithilfe des Messens können erst Aussagen über eine wissenschaftliche Forschung getroffen werden (vgl. Mayring 2015, 18). Ein passendes Messniveau erweise sich als ausschlaggebend, da das Skalenniveau „die zulässigen statistischen Auswertungsverfahren, die man auf die Daten anwenden kann“ (Früh 2011, 33), vorgebe. Qualitative Analysen basieren „auf nominal skalierten Messungen“ (ebd. 18), bei denen die Nominalskala zu den nicht metrischen Skalen gehöre. Mit einer Nominalskala könne nur die „Gleichheit oder Ungleichheit“ (Scheufele, Engelmann 2009, 50) eines Merkmals „mit mindestens zwei Ausprägungen“ (ebd. 50) festgestellt werden. Als Untertyp werden hier die polytomen Variablen betrachtet, die ein „Merkmal mit mehr als zwei Ausprägungen“ (Scheufele, Engelmann 2009, 51) beinhalten.

## 5. Auswertung und Ergebnisdarstellung

Nun folgt *Schritt 11* (siehe Kapitel [4.1.2.3 Durchführung einer Inhaltsanalyse](#)) mit einer „Auswertung, d. h. die Dateneingabe [...], die Datenbereinigung und die komplette Analyse plus Ergebnisdarstellung. Hier wird die zentrale Fragestellung mit den Datenanalyseverfahren beantwortet“ (Brosius et. al 2016, 170). Die Aussagen im Kapitel 5.1.2 bis 5.1.4 stammen von den ausgewählten Websites und werden nicht direkt zitiert, da sie mithilfe des Verfahrens *Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung* (siehe Kapitel [4.2.2 Entwicklung des Erhebungsinstruments](#)) zu relevanten Kernaussagen zusammengefasst wurden.

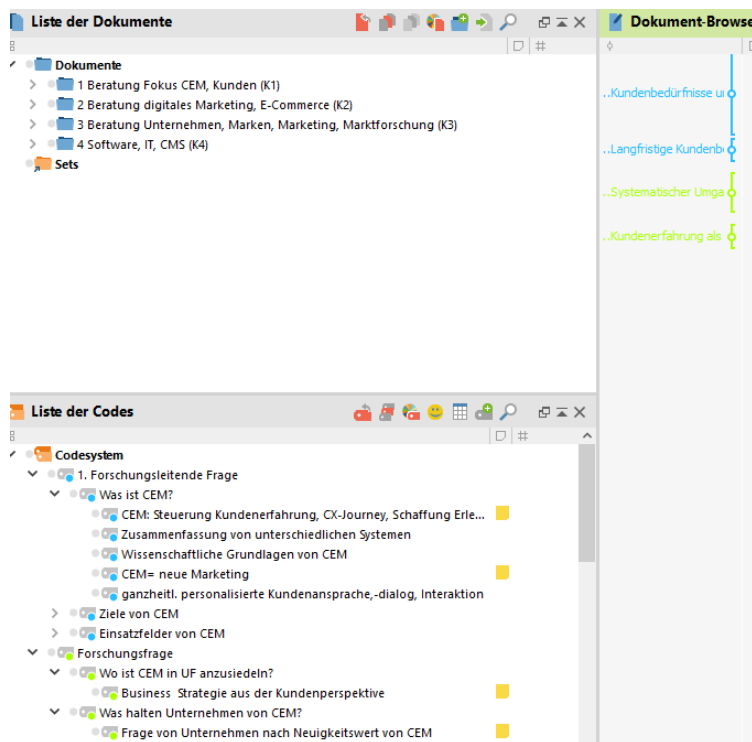
### 5.1 Datenauswertung

**Hinweis zur Vorgehensweise der Datenauswertung:** Einige Ausprägungen der Kategorien kommen bei der Beantwortung mehrerer Fragen zum Einsatz, da sie thematisch passen (z. B. wird im Rahmen der *Ziele des CEMs* auch das *CEM als Hilfsinstrument für aktuelle Herausforderungen* herangezogen). Wenn eine Ausprägung wiederholt vorkommt, gibt es in der Auswertung jeweils einen Hinweis dazu. Auch im Codebuch wird deutlich, welche Ausprägungen für welche Frage verwendet wurden. Die Abbildungen in den Kapiteln 5.1.2 bis 5.1.4 sind eigene Darstellungen, die sich aus der qualitativen Inhaltsanalyse ergeben.

### 5.1.1 Einsatz der Software MAXQDA zur qualitativen Datenanalyse

Für die Datenauswertung wird in dieser Forschungsarbeit *MAXQDA* als „professionelle Software für die qualitative Analyse“ (MAXQDA 2016) eingesetzt, um das vorliegende Datenmaterial zu strukturieren und zu analysieren. Der Einsatz einer QDA-Software im Rahmen einer qualitativen Datenauswertung gelte als „Standard“ (Kuckartz, Rädiker 2014, 383) und „weit verbreitet“ (Kuckartz 2009, 715), wobei *MAXQDA* als eine renommierte QDA-Software eingestuft werde (vgl. ebd. 715).

Die Vorteile von *MAXQDA* bestehen zum einen in einer zeitsparenden Aufbereitung des Datenmaterials wie z. B. Websites und zum anderen in einer Codierfunktion für die Datenauswertung (vgl. MAXQDA 2016). Die Software ermöglicht, verschiedene Codes (Kategorien) im Datenmaterial zu bilden und mit „verschiedenen Farben“ (ebd.) zu versehen. Dazu werden



„Textstellen [...] markiert und ein Code wird eingegeben bzw. aus einem bereits gebildeten Kategorien [- bzw- Code]system ausgewählt und zugeordnet“ (Kuckartz 2009, 721). „Im Verlauf des Auswertungsprozesses kann das Kategoriensystem dynamisch strukturiert und organisiert werden, d. h. Codes können ausdifferenziert oder fusioniert werden (ebd. 721). Es sei möglich, „die entwickelten Codes untereinander oder [...] mit unterschiedlichen

Abbildung 19: Ausschnitt aus der Datenauswertung mit MAXQDA

Ober- und Unterodes in der so genannten Liste der Codes auf[zulisten. Es entsteht eine mehr oder minder stark ausgeprägte hierarchische Codestruktur“ (Molzberger, Rautenstrauch 2005, 24) Des Weiteren stehe die Software für ein „Datenmanagement, d. h. Verwaltung einer (nahezu) unbegrenzten Anzahl von Texten und [...] Zugriff auf einzelne Texte bzw. Textstellen“ (Kuckartz 2009, 717).

Im QDA-Programm werden die Kategorien als Code (vgl. Kuckartz 2009, 717) und die „Ausprägungen der Kategorien [...] als Subcodes definiert“ (ebd. 92). Die „zugeordneten Textstellen“ (Molzberger, Rautenstrauch 2005, 24) heißen Codings. Für diese Forschung wurde MAXQDA gewählt, weil der „Einsatz der computerunterstützten Analyseverfahren [...]“

überall dort besonders sinnvoll [sei], wo das Datenmaterial ohnehin in digitalisierter Form vorliegt [...] und wo dieses Material mit der Intention von [...] Zusammenfassung ausgewertet werden soll. Die computerunterstützte Analyse qualitativer Daten ist allerdings keine standardisierte Methode“ (Kuckartz 2009, 718), sodass sie an das Material und die empirische Methode angepasst werden müsse (vgl. Kuckartz 2009, 718; Molzberger, Rautenstrauch 2005, 27). Außerdem bleibe es die Aufgabe des Forschers, passende Codes und ein dazugehöriges Kategoriensystem zu bilden (vgl. Kuckartz 2009, 721).

### 5.1.2 Verständnis über Customer Experience Management (CEM) aus CEM-Dienstleistersicht

<b>1. Forschungsleitende Frage</b>	Was verstehen CEM-Dienstleister unter Customer Experience Management?
<b>Ausprägungen</b>	a) Was ist Customer Experience Management (CEM)? b) Welche Ziele werden mit CEM in Bezug auf eine kundenorientierte Unternehmensführung verfolgt? c) Einsatzfelder des CEMs

Mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse konnten Antworten über das *Verständnis der CEM-Dienstleister über das Customer Experience Managements* gewonnen werden. Die Ergebnisse liefern Informationen über mögliche *Definitionen des CEMs, Ziele des CEMs in Bezug auf eine kundenorientierte Unternehmensführung* und *Einsatzfelder des CEMs*.

#### 5.1.2.1 a) Was ist Customer Experience Management (CEM)?

Die praktizierenden Dienstleister, die Unternehmen bei der Umsetzung von Customer Experience Management beratend und unterstützend zur Seite stehen, haben ein umfassendes Verständnis über Customer Experience Management (CEM). Bei der Analyse der Websites der CEM-Dienstleister konnten in der Kategorie B1' *Was ist Customer Experience Management (CEM)?* fünf Ausprägungen gebildet werden. Eine Ausprägung aus der Kategorie A1' *An welcher Stelle einer Unternehmensführung kann CEM eingeordnet werden?* war ebenfalls für die Beschreibung des CEMs relevant. Im Folgenden wird das Customer Experience Management-Verständnis der untersuchten Dienstleister beschreiben (siehe *Abbildung 20: Verständnis über Customer Experience Management (CEM) aus CEM-Dienstleistersicht*).



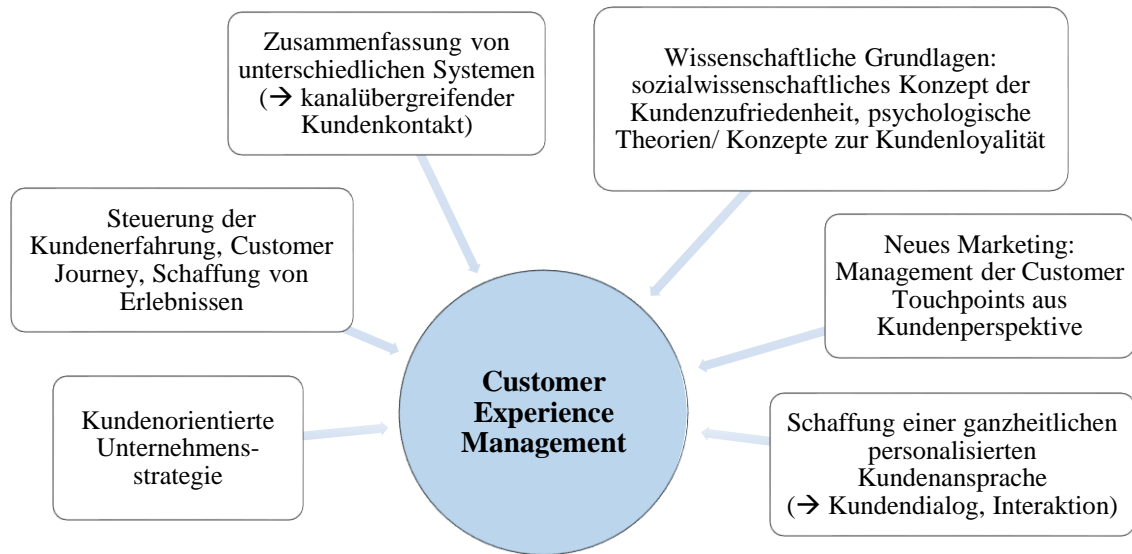


Abbildung 20: Verständnis über Customer Experience Management (CEM) aus CEM-Dienstleistersicht

**Kundenorientierte Unternehmensstrategie:** Im Rahmen einer Begriffsbestimmung des Customer Experience Managements (auch Customer Centricity genannt) führen einige der betrachteten Dienstleister eine Einordnung des CEM-Ansatzes in die Unternehmensführung auf. Das CEM gelte als Unternehmens- bzw. Businessstrategie aus der Kundenperspektive. Als unternehmerische Strategie stelle das CEM den Wandel einer produkt- zu einer kunden-zentrischen/ -orientierten Organisation dar. Das bedeute, ein Unternehmen aus Kundensicht zu gestalten. Das unternehmersiche Handeln solle sich an konkreten Kundenbedürfnissen und an einer Schaffung von Kundennutzen ausrichten. Eine Betrachtung des Kunden mit seinen Erwartungen sei wichtiger als eine Kommunikation und Beziehungspflege, die lediglich auf internen Prozessen basieren. Mithilfe des kundenzentrierten Denkansatzes CEM solle eine Customer Journey durch das Unternehmen und ein markenorientiertes Kundenerlebnis geschaffen werden, welches zentral für einen Markenerfolg sei. Nur mit einer kundenorientierten Unternehmensausrichtung können loyale und profitable Kunden gewonnen werden. Die Unternehmensführung definiere alle Werte und Nutzen für Mitarbeiter und Kunden gleichzeitig und stehe an erster Stelle einer CEM-Strategie. Die Ausprägung *Kundenorientierte Unternehmensstrategie* befindet sich ebenfalls in der Auswertung der Forschungsfrage *Hinweise über Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung*.

**Steuerung der Kundenerfahrung, Customer Journey, Schaffung von Erlebnissen:** Ausgehend von der Tatsache, dass Kunden an unterschiedlichsten Stellen Kontakt zu einem Unternehmen, einer Marke und Dienstleistung haben, hinterlasse jeder Kontaktpunkt (Touchpoint, Customer Touchpoint) eine unbewusste oder bewusste Wirkung. Zu den realen Kontaktpunkten zählen direkte Begegnungen im realen Leben (u. a. am Point of Sale (POS), im Geschäft, beim Kundenbesuch, am Telefon), wohingegen die digitalen Kontaktpunkte Erfahrungen an



digitalen Touchpoints einschließen (wie beispielsweise Website, Webshop, E-Mail, Newsletter, Social Media Auftritte, Mobile und Apps).

Die Aufgabe des CEMs bestehe darin, die oft nicht ausreichend kundenbefriedigenden Aufmachungen von Produkten und Services zu optimieren. Unter CEM (alternativ CXM) werde die Steuerung und Gestaltung aller Interaktionen eines Kunden mit sämtlichen Kontaktpunkten (möglichst alle Wahrnehmungs- und Kontaktpunkte eines Kunden zum Unternehmen, Marke, Produkt, Dienstleistung) hinweg verstanden. Dies sei als ein Kundenerfahrungsmanagement bekannt, mit dem Unternehmen Kundenerlebnisse kreieren und managen. Beim CEM gehe es um Erfassung, Verstehen, Abstimmung, Optimierung hinsichtlich eines Kundenerlebnisses sowie um eine Auswertung der Touchpoints, Kontaktpunkt- und Erlebniskette sowie Customer Experience.

Kundenerlebnisse entstehen, wenn Kunden auf Unternehmen, Marken, Produkten und Dienstleistungen treffen. Mithilfe des CEMs werde das Ziel verfolgt, als Unternehmen nicht nur irgendwelche Erlebnisse zu schaffen, sondern Erlebnisse und Erfahrungen mit positivem WOW-Effekt. Denn nur emotionale Erlebnisse wecken nachhaltige und eindeutige Erinnerungen an das Unternehmen. Durch das CEM seien Beeinflussungs- und Verhaltenswirkungen erreichbar. Der Begriff Customer Experience Journey (CX-Journey) werde im Zuge des CEMs verwendet. Er biete Einblicke in das Erleben relevanter Kontaktpunkte, die Kunden mit einem Unternehmen haben. Als Summe aller Interaktionen (Touchpoints) könne die Customer Experience Journey entlang der verschiedenen Kaufphasen untersucht werden, so dass Verbesserungspotenziale in ausgewählten Phasen des Kaufprozesses identifizierbar seien. Auch ein Touchpoint Management werde im Rahmen des CEMs eingesetzt. Es versuche, die Customer Journey zu verstehen, Kontaktpunkte zu optimieren, übergreifende Strategien und Maßnahmen zu gestalten und eine Grundlage für die Ausrichtung von Strategien und Budgets an der Journey zu etablieren.

**Zusammenfassung von unterschiedlichen Systemen (→ kanalübergreifender Kundenkontakt):** Im CEM gehe es um die Vernetzung von Systemen, zu denen u. a. Content Management Systeme, das Customer Relationship Management, Marketing und E-Commerce gehören. Durch die Integration von Systemen sei ein Kundenkontakt auf unterschiedlichen Kanälen (z. B. per E-Mail, im Web, in sozialen Netzwerken) möglich, sodass eine konsistente Kundenansprache über alle Kommunikationswege hinweg stattfinden könne. Die Zusammenfassung von unterschiedlichen Systemen ermögliche eine effektive Auswertung der Daten, die über den Kunden gesammelt wurden sind.

**Wissenschaftliche Grundlagen: sozialwissenschaftliches Konzept der Kundenzufriedenheit, psychologische Theorien/ Konzepte zur Kundenloyalität:** Als wissenschaftliche

Grundlage des CEMs führen die betrachteten Dienstleister einerseits das sozialwissenschaftliche Konzept der Kundenzufriedenheit an. In diesem stehe das Verhältnis der Kundenerwartung zur Bedürfnisbefriedigung im Fokus. Im Konzept werde die Entstehung von Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit durch die Unter- oder Übererfüllung von individuellen Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung erklärt. Zu den Komponenten der Zufriedenheit gehören die objektive Qualität eines Produktes sowie die vom Kunden subjektiv wahrgenommene Qualität und Leistung eines Produktes. Als weiteres wissenschaftliches Fundament des CEMs werden psychologische Theorien und Konzepte zur Kundenloyalität aufgeführt, die beispielsweise im Rahmen der Geschäfts- oder Markentreue Anwendung finden. Die Basis der psychologischen Modelle zeigen zum Teil Erkenntnisse der psychologischen Paarforschung, um optimale Kundenbeziehungen und Customer-Experience-Prozesse zu gestalten.

***Neues Marketing: Management der Customer Touchpoints aus Kundenperspektive:*** Das CEM werde als neues Marketing gesehen, da es die Customer Touchpoints aus der Kundenperspektive organisiere. Diese Art von Management gebe es in dieser Form bisher noch nicht.

***Schaffung einer ganzheitlichen personalisierten Kundenansprache ( → Kundendialog, Interaktion):*** Eine Aufgabe des CEMs sei eine ganzheitliche personalisierte Kundenansprache, die darüber hinaus einen Kundendialog anstoße und dem Kunden Möglichkeit zur Interaktion mit Unternehmen biete. Eine CEM-Plattform ermögliche eine personalisierte Ansprache des Kunden und verfüge über umfassende analytische Werkzeuge, um einzelne Marketingaktivitäten in einem Wertsystem zu ordnen und erhobene Daten für eine personalisierte Ansprache zu nutzen.

#### ***5.1.2.2 b) Welche Ziele werden mit CEM in Bezug auf eine kundenorientierte Unternehmensführung verfolgt?***

Die untersuchten CEM-Dienstleister nennen Ziele, die jeweils zu *Zielen in Bezug auf aktuelle Herausforderungen* und das *Kundenmanagement* zusammenfassbar sind. Es werden im Folgenden sechs Ausprägungen dazu aus der Kategorie B2' *Ziele des CEMs*, zwei Ausprägungen aus der Kategorie A3' *Inwiefern ist der CEM-Ansatz als Hilfsinstrument für aktuelle Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) einsetzbar?* und eine Ausprägung aus A5' *Welche Auswirkungen hat ein CEM- Einsatz auf Unternehmen?* näher beschrieben.

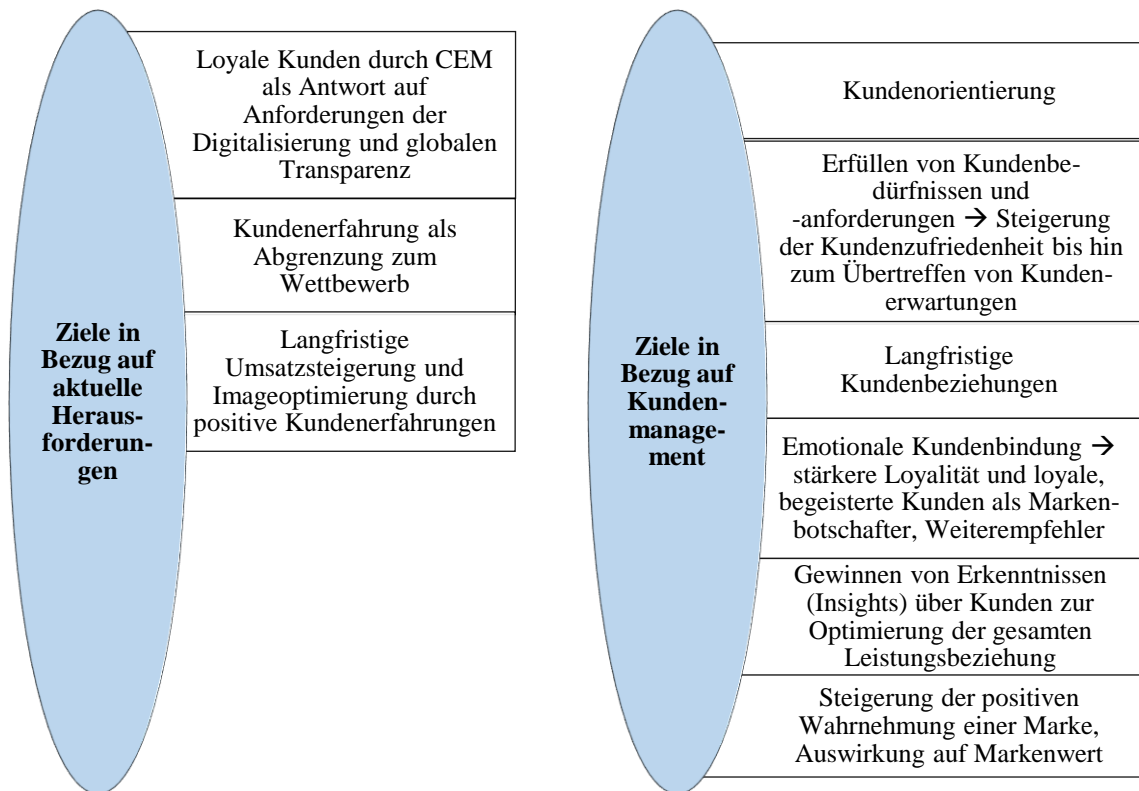


Abbildung 21: Ziele des Customer Experience Management (aus Sicht der CEM-Dienstleister)

### **Ziele in Bezug auf aktuelle Herausforderungen**

**Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz:** Unternehmen verfolgen mit dem Einsatz eines CEMs das Ziel, auf vielfältige aktuelle Herausforderungen wie beispielsweise Digitalisierung, ein verschärfender Internetanbietermarkt, Veränderung der Kunden und globale Transparenz einzugehen. Das CEM bietet Möglichkeiten, auf die neuen Markt- und Kundenanforderungen zu reagieren, indem es beabsichtigt, über ein Kundenzufriedenstellen und eine Kundengewinnung hinaus loyale Kunden zu generieren. Denn treue Kunden kaufen wieder ein und empfehlen das Unternehmen und die Produkte weiter (Empfehlungsmarketing).

**Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb:** In Zeiten starker Substituierbarkeit von Produkten, saturierten und wettbewerbsintensiven Märkten sowie wenig Handhabe für Alleinstellungsmerkmale und Preisdifferenzierungen besteht das Ziel darin, mithilfe des CEM-Ansatzes einen Differenzierungsfaktor für Unternehmen, Marken, Produkte zu schaffen. Dafür werden positive, unvergessliche Leistungserlebnisse geschaffen, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

**Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch positive Kundenerfahrungen:** Mithilfe des CEMs werde das Ziel verfolgt, durch Optimierung der Kundenerfahrungen Einfluss auf den Umsatz und das Image eines Unternehmens zu nehmen. Da Kundenakquise kostenintensiver als eine Kundenbeziehungspflege zu Bestandskunden sei, erweise es sich

als sinnvoll, den Unternehmensgewinn durch Bestandskunden zu erzeugen. Studien verdeutlichen, dass Unternehmen unter Einsatz des CEMs höhere Erträge generieren, die Absatzzahlen steigern und höhere Preise am Markt durchsetzen. Mithilfe des CEMs seien Umsatz- und Gewinnsteigerung durch Weiterempfehlung, Erhöhung der Kosteneffizienz und Kaufbereitschaft, Reduzierung der Kosten zur Neukundengewinnung, Optimierung des Marketing, Vertrieb und Service für bessere Produkte möglich.

### **Ziele in Bezug auf Kundenmanagement**

**Kundenorientierung:** Dass Kunden in allen Unternehmensbereichen Wertschöpfung und Kundenorientierung wahrnehmen - insbesondere bei dem in Anspruch genommenen Produkt sowie dem Service vor und nach dem Kauf - sei ein Ziel des CEMs.

**Erfüllen von Kundenbedürfnissen und -anforderungen → Steigerung der Kundenzufriedenheit bis hin zum Übertreffen von Kundenerwartungen:** Durch das CEM solle eine optimale Kundenansprache über alle Wahrnehmungspunkte eines Unternehmens hinweg geschaffen werden. Es gehe darum, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen oder gar überzuerfüllen, d. h. den Kunden über die erwartete Leistung hinaus zufriedenzustellen. Zu den Zielen des CEMs gehöre zum einen die Steigerung der Nutzungsintensität, die durch eine Kundenzufriedenheit einhergehe. In der heutigen Zeit reiche ein interessantes Markenimage den Kunden nicht mehr aus. Die Unternehmen seien gefordert, auf neue Anforderungen der Kunden zu reagieren. Nach einer von Kelton Research (2012) aufgeführten Studie seien sich über die Hälfte der Kunden einig, ein Produkt nicht mehr zu kaufen, wenn sie in diesem Rahmen nur eine negative Erfahrung machten. Nahezu die Hälfte der Befragten erwarte einen zeitnahen Kundendienst innerhalb eines Tages. Durch Verwendung des CEM-Ansatzes solle auf den Kundenwunsch, der auf einem kanal-übergreifenden Customer Experience Management beruhe, eingegangen werden. Laut einer internationalen Studie zum CEM (Avaya-Umfrage, 2014) erwarten nahezu alle Kunden eine zeitnahe und entgegenkommende Lösungen von Unternehmen für Probleme. Knapp unter der Hälfte der deutschen Befragten wünsche sich eine individuelle Betreuung durch Unternehmen, indem persönlicher Kontakt, präferierte Kontaktart und individuelle Angebote von Dienstleistungen und Produkten - passend zu den eigenen Bedürfnissen - im Vordergrund stehen.

**Langfristige Kundenbeziehungen:** Ausgehend von zufriedenen Kunden solle das weitere Ziel verfolgt werden, die Kundenbeziehungen zu festigen. Unter Zuhilfenahme des CEMs können Unternehmen eine langfristige Kundenbeziehung hervorbringen, da positive Kundenerfahrungen einen Einfluss auf eine langfristige Beziehung haben. Mithilfe des CEMs sei der Aufbau und auch die Aufrechterhaltung von dauerhaften Kundenbeziehungen möglich,

indem durch das CEM ein beständiger Dialog zwischen dem Unternehmen und Kunden sowie authentische Markenversprechen erreicht werden. Dieser Dialog stärke die Qualität und die Dauer einer Kundenbeziehung.

**Emotionale Kundenbindung → stärkere Loyalität:** Ein wichtiges Ziel des CEMs bezüglich einer Kundenbeziehungspflege bestehe im Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen den Kunden und dem Unternehmen bzw. dessen Produkten, Dienstleistungen und Marken. Das CEM werde sogar als Schlüssel zur emotionalen Bindung und Loyalität gesehen. Kundenbindung bedeute jedoch nicht, jeden x-beliebigen Interessenten als Kunden zu binden. Als Voraussetzung für nachhaltige Geschäftserfolge erweisen sich eine emotionale Kundenbindung und eine damit verbundene starke Loyalität als bedeutend. Als Instrument zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bis hin zur Loyalität ermögliche das CEM einen Vertrauensaufbau und eine Erhöhung der Kundenbindung. Im CEM werden dafür einzigartige Kundenerlebnisse eingesetzt, um einen WOW-Effekt beim Kunden zu erzielen. Es gehe um die Begeisterung von Kunden durch herausragende Kundenerlebnisse mit Überraschungen, die u. a. durch neue Technologien (z. B. Events, Apps, besondere Serviceleistungen und Kreativität) ermöglicht werden. Das Ziel im CEM bestehe darin, einen WOW-Effekt zu erreichen, indem Kundenerwartungen übertroffen und dem Kunden somit Mehrwerte geboten werden. Laut einer angeführten Studie hängen Einfachheit, Effizienz und Loyalität zusammen, sodass ein Angebot mit einfachen Lösungen die Kundenbindung positiv beeinflussen.

**Emotionale Kundenbindung → loyale, begeisterte Kunden als Markenbotschafter, Weiterempfehlen:** Der CEM-Ansatz habe nicht nur loyale Bestandskunden zum Ziel, sondern darüber hinaus nachhaltige, gewinnbringende Empfehler des Unternehmens, der Marke, Produkte und Dienstleistungen. Der anvisierte Weg, den eine Unternehmensführung anstrebe, gehe von der Schaffung eines Interessenten zu einem zufriedenen Neukunden über einen loyalen Kunden bis hin zu einem begeisterten Kunden bzw. Anhänger/ Fan (Markenbotschafter, Weiterempfehlen) mithilfe des CEMs. Seine besonderen positiven Erfahrungen und Erlebnisse solle der Kunde begeistert über seine eigenen Kommunikationskanäle bzw. an seine Kontakte (v. a. in sozialen Netzwerken, jederzeit und von jedem Ort) weiterverbreiten und somit die Produkte etc. weiterempfehlen (Empfehlungsmarketing).

**Gewinnen von Erkenntnissen (Insights) über Kunden zur Optimierung der gesamten Leistungsbeziehung:** Durch eine Datensammlung über den Kunden erhalten Unternehmen im Rahmen des CEMs die Möglichkeit, mehr über den Kunden zu erfahren. Die Daten stehen zur Nutzung und Auswertung bereit, um für den Kunden passende Inhalte bereitzustellen. Somit steige die positive Kundenerfahrung wiederum.

**Steigerung der positiven Wahrnehmung einer Marke, Auswirkung auf Markenwert:** Alle bereits aufgeführten Ziele zahlen auch auf die positive Wahrnehmung einer Marke sowie deren Markenwert ein.

#### **5.1.2.3 c) Einsatzfelder des CEMs**

In der Kategorie B3' *Einsatzfelder des CEMs* stellen drei Ausprägungen die Einsatzfelder des CEMs dar.

**Branchen:** Der CEM-Ansatz sei in jeder Branche einsetzbar. Die untersuchten CEM-Dienstleister präsentieren verschiedene Branchen, die das CEM bereits nutzen. Dazu gehören beispielsweise innovative Unternehmen aus den Branchen Telekommunikation, Energieversorgung IT, Medienwirtschaft und Bankwesen. Die Unternehmen stellen entweder Privat- oder Firmenkunden in den Blickpunkt ihrer strategischen Ausrichtung.

**Unternehmensgröße:** Nicht nur für große Unternehmen, sondern auch für kleine Unternehmen (z. B. Einzelhändler, Filialisten, Dienstleister) und mittelgroße Unternehmen eigne sich der Einsatz des CEMs. Ein zielgerichtetes CEMs sei sowohl in großen als auch in kleinen Maßstäben denkbar.

**Art des Unternehmens:** In Bezug auf die Unternehmensart führen die CEM-Dienstleister fünf verschiedene Arten an. *Business-to-Customer/ Consumer (B2C)*: Besonders wichtig erweise sich der Einsatz des CEMs für B2C- Unternehmen, da die Kundenbeziehungen eine der bedeutendsten Chancen für Unternehmen darstelle. Wenn Kunden zufrieden seien, werden sie unter Umständen zu Multiplikatoren von Markenbotschaften und empfehlen Produkte bzw. das Unternehmen weiter. Als authentisches Medium „Mensch“ werde dem Kunden in der Regel mehr vertraut als Werbebotschaften. Ein anderer Aspekt liege in der Wichtigkeit der Kundenerfahrung im B2C- Segment, da die Qualität der Kundenbeziehung oft von der Kundenerfahrung abhängig sei. Der CEM-Ansatz biete für B2C-Märkte zudem die Möglichkeit, auf die aktuellen Anforderungen der direkten Kommunikation mit Endkunden zu reagieren. Mit CEM seien die Unternehmen vorbereitet, angemessen auf Kundenerwartungen (Wünsche, Ansprüche, Fragen) und Kundenkritik einzugehen.

**Handel (Einzelhandel/ Filialisten):** Auch für den Handel zeige sich das CEM als geeigneter Ansatz, um einerseits den Aufwand für Neukundenakquise zu sparen und andererseits loyale, markentreue Kunden zu generieren, die einen Mehrwert für das Unternehmen bieten. Denn dauerhafte Kundenbeziehungen führen zur finanziellen Wertschöpfung über einen einmaligen Verkauf hinaus. Wenn Kunden positive Erfahrungen an allen Schnittstellen des Unternehmens machen, kaufen sie eventuell weitere Produkte des Unternehmens.

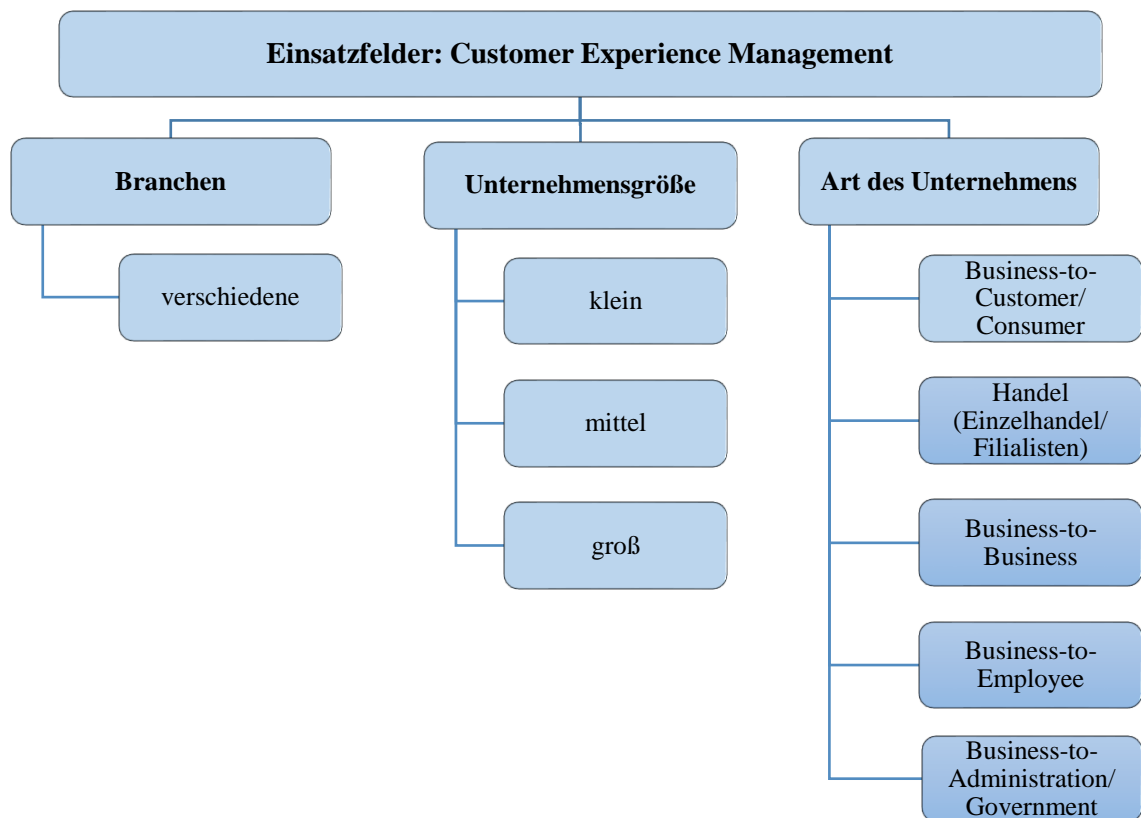


Abbildung 22: Einsatzfelder des Customer Experience Managements (aus CEM-Dienstleistersicht)

**Business-to-Business (B2B):** Der Einsatz des CEM-Ansatzes erweise sich auch für B2B-Unternehmen als wichtig, da die Kundenerfahrung im Rahmen der Kaufentscheidung zukünftig einen der zentralsten Faktoren darstelle. Der Grund für die steigende Beachtung der Kundenerfahrung liege im schnellen Wandel des Marktumfelds (u. a. Bewertungsplattformen, Online-Shopping, steigende Kundenerwartungen an Servicequalität). Heutzutage stelle zwar noch meist der Preis das wichtige Einkaufskriterium dar, jedoch werde die Qualität des Einkaufserlebnisses zukünftig im Fokus stehen. Das Erlebnis solle in der Schnittstelle des Ein- und Verkaufs stattfinden, sodass das CEM bei dem Aufbau einer Stammkundschaft einsetzbar sei und spezielle Erfahrungen, die an die jeweilige Branche angepasst seien, vermittele.

**Business-to-Employee (B2E):** Nicht außer Acht zu lassen, seien Mitarbeiter und Lieferanten, die als wichtigste „Kunden“ charakterisiert werden. Auch für diese Gruppen erweise sich der CEM-Einsatz als sinnvoll, um einerseits motivierte und verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter aufzustellen und andererseits eine positive Beziehung zu Lieferanten aufzubauen und zu erhalten. Im Rahmen des CEMs gelte es, eine emotionale Beziehung aufzubauen, indem die Touchpoints optimal gestaltet werden. Zu den Touchpoints zähle das alltägliche Handeln im Unternehmen wie beispielsweise der Verkaufsprozess zum Endkunden. Die Mitarbeiter haben einen entscheidenden Einfluss auf die Endkunden.

Durch den Einsatz des CEMs sollen zuerst die Mitarbeiter positive Wirkungen ausstrahlen, die dann auf den Endkunden übertragen werden.

*Business-to-Administration (B2A)/ Business-to-Government (B2G)*: Als weitere Einsatzgebiete des CEMs werden *Business-to-Administration* und *-Government* genannt, welche die Kommunikationsbeziehung zwischen Unternehmen und Behörden und der Behörden zu den Bürgern beinhalte. CEM finde dort Anwendung im Bereich der Gestaltung digitaler Kontaktpunkte wie die Bereitstellung öffentlicher, elektronischer Dienstleistungen im Internet (Informations- und Dienstleistungsportale: z. B. Anfragen, Anträge, öffentliche Ausschreibungen) sowie der Kostenreduktion der Verwaltungen und Beschleunigung der Verwaltungsprozesse. In Bezug auf die Gestaltung der realen Touchpoints (z. B. Call-Center, Kundencenter, Servicepoints, Anschreiben- und Formulargestaltung) finde der CEM-Ansatz Gebrauch. Profitieren tun davon Privatpersonen, kleine und mittelständische Unternehmen.

### 5.1.3 Customer Experience Management (CEM) als innovativer Ansatz in der kundenorientierten Unternehmensführung

<b>Forschungsfrage</b>	Welche Hinweise gibt es über Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung?
<b>Ausprägungen</b>	a) An welche Stelle einer Unternehmensführung kann das CEM eingeordnet werden? b) Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM? c) Inwiefern ist der CEM-Ansatz als Hilfsinstrument für aktuelle Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) einsetzbar? d) Welche Voraussetzungen muss eine Unternehmensführung bei der CEM-Verankerung im Unternehmen beachten? e) Welche Auswirkungen hat ein CEM-Einsatz auf Unternehmen? f) Wie kann der Erfolg des CEMs gemessen werden? g) Inwiefern wird eine kundenorientierte Unternehmensführung im Rahmen des CEMs explizit erwähnt?

Um einen konkreten Bezug zur Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit herzustellen, gibt es an dieser Stelle eine Auswertung über das *Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung*. Auch die nachstehenden Ergebnisse basieren - wie die vorangegangenen Auswertungen - auf den Sichtweisen der untersuchten CEM-Dienstleister. Dieses Kapitel liefert Erkenntnisse über eine mögliche *Einordnung des CEMs in eine Unternehmensführung* und zeigt die *Einstellungen der Unternehmen zum CEM-Ansatz*. Bezugnehmend zu den aktuellen Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) wird deutlich, *wie das CEM eine Unternehmensführung beim Umgang mit aktuellen Anforderungen unterstützen kann*. Die *Voraussetzungen für eine Unternehmensführung bei einer CEM-Verankerung im Unternehmen*, die *Auswirkungen des CEMs auf Unternehmen*



sowie *Messinstrumente für den CEM-Erfolg* und *explizite Erwähnungen einer kundenorientierten Unternehmensführung im Rahmen des CEMs* werden im Folgenden anhand der gewonnen Ergebnisse präsentiert.

#### **5.1.3.1 a) An welche Stelle einer Unternehmensführung kann CEM eingeordnet werden?**

Für diese Kategorie A1' liegt die Ausprägung *Kundenorientierte Unternehmensstrategie* vor. Diese wurde bereits bei der Untersuchung des *Verständnisses über Customer Experience Management* im vorherigen Kapitel unter a) *Was ist Customer Experience Management (CEM)?* näher beschrieben. **Kundenorientierte Unternehmensstrategie:** Das CEM stelle eine kundenorientierte Unternehmensstrategie dar, bei der der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt stehe. Die unternehmerischen Aktivitäten orientieren sich am Kunden. Das Besondere des CEM-Ansatzes sei die Schaffung einer Customer Journey durch das Unternehmen bzw. eines markenorientierten Kundenerlebnisses, um loyale und profitable Kunden zu generieren. Die Unternehmensführung bilde den Ausgangspunkt einer CEM-Strategie, indem sie alle Werte und Nutzen für Mitarbeiter und Kunden gleichzeitig festlege.

#### **5.1.3.2 b) Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM?**

Durch die Inhaltsanalyse der CEM-Dienstleisterwebsites sind in der Kategorie A2' *Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM?* drei Ausprägungen durch die Zusammenfassung entstanden.

**Frage der Unternehmen nach Neuigkeits- und Mehrwert des CEMs:** Aufgrund der Annahme, bereits ein kundenorientiertes Unternehmen zu führen, erkennen viele Unternehmen den Neuigkeits- bzw. Mehrwert des Customer Experience Managements nicht. Außerdem sei es für Unternehmen schwierig, einen Überblick darüber zu behalten, welche Ansätze funktionieren, ihren Preis wert seien und somit einen geschäftlichen Nutzen bringen.

**Unternehmen erkennen Wichtigkeit des CEMs:** Im Gegensatz zu Unternehmen, die das Neue und Einzigartige des CEM-Ansatzes nicht erkennen, gebe es auch andersdenkende Unternehmen. Diese erkennen die Wichtigkeit des CEMs und achten neuerdings auf ein erfolgsbringendes Customer Experience Management. Laut einer internationalen Studie zum CEM (Avaya-Umfrage, 2014) schätzen nahezu alle befragten Finanzdienstleister, dass die Anwendung des CEMs einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung, den Ertrag und einen wiederholten Kauf habe. Demzufolge werde das CEM als beachtenswerter Ansatz eingestuft. Einige Unternehmen schenken dem CEM jedoch erst seit ein paar Jahren Beachtung, da CEM und das Streben nach Kundenzufriedenheit noch mehrfach als Altruismus angesehen wurden.

**Trotz Wille zur Veränderung Zeit- und Kenntnismangel:** Es existieren auch Unternehmen, die zwar einen Drang zur Veränderung spüren und die Notwendigkeit erkennen, die immensen Vorzüge der neuen Medien zu nutzen. Jedoch kommen diese Unternehmen aufgrund von Zeitmangel und fehlenden oder unzureichenden Kenntnissen, vor allem im technischen und kommunikativen Bereich, nicht zur Etablierung eines CEMs. Unternehmen legen oft eine zurückhaltende Weise in Form von altmodischen Websites an den Tag. So erweisen sich die verwendeten Techniken und das Design als nicht mehr zeitgemäß. Manche Social-Media-Auftritte (z. B. Facebook, Google+) seien passiv, unpassend, lückenhaft, Geschäfte werden

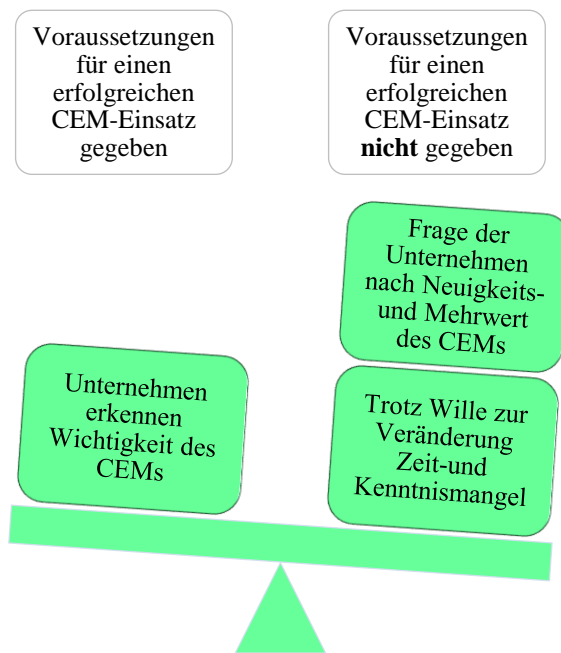


Abbildung 23: Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM? (Beschreibung aus CEM-Dienstleistersicht)

nicht miteinander vernetzt. Das CEM biete Möglichkeiten zur Datensammlung über Kunden. Allerdings fehlen Unternehmen auch in diesem Bereich teilweise Kenntnisse über eine effektive Datenanalyse. Infolgedessen zeigen sich bisherige Maßnahmen auf Basis dieser Datenanalyse eher vage, ineffektiv und teils sogar komplett am Kunden vorbei konzipiert.

Die Waage in Abbildung 23: Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM? (Beschreibung aus CEM-Dienstleistersicht) verdeutlicht, dass dem CEM bisher zwar teilweise Bedeutung zugeschrieben werde, es jedoch noch Voraus-

setzungen für den CEM-Einsatz geben müsse. Zu den Voraussetzungen gehören zum Beispiel das Erkennen des Mehrwerts des CEMs sowie das Eingrenzen der Zeit- und Kenntnisdefizite.

### 5.1.3.3 c) Inwiefern ist der CEM-Ansatz als Hilfsmittel für aktuelle Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) einsetzbar?

Diese Kategorie A3' beinhaltet zwei Ausprägungen, die im Nachfolgenden näher erläutert werden.

**Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz:** In der heutigen Zeit stehen Unternehmen einer Vielzahl an Herausforderungen gegenüber. Dazu gehören die zunehmende Digitalisierung (digital vernetzte Welt), ein sich verschärfender Internetanbietermarkt (z. B. Google, Amazon, eBay), eine Veränderung der Kunden (vermehrter Wissensaustausch, Kollaboration und Selbstorganisation in der Interaktion mit Marken) und globale Transparenz. Alle diese Einflüsse üben einen Druck auf

Unternehmen aus und führen zur Austauschbarkeit von Produkten und Marken. Die klassische Werbung werde bedroht mit der Folge, dass es zu einer Einschränkung der Akzeptanz und des Wirkungsgrads komme. Unternehmen seien besorgt, als Arbeitgeber nicht attraktiv zu sein, den Wettbewerbsanschluss zu verlieren, den Kundenerwartungen nicht gerecht zu werden und dass es zu einem Kundenverlust an den Wettbewerb komme.

Viele Unternehmen fragen sich, wie sie im digitalen Zeitalter bestehen können (besonders bei stagnierendem/ rückläufigem Geschäft). Sie erkennen die Notwendigkeit zur Verbesserung des eigenen Services und zur Anpassung an neue Markt- und Kundenanforderungen (in Konzernen CCO (Chief Customer Officer) dafür zuständig). Ein Kundenzufriedenstellen und eine Kundenakquise reichen nicht mehr aus, sodass sich Unternehmen das Ziel setzen, mithilfe einer Kundenbindung loyale Kunden zu erwerben. Denn nur treue Kunden kaufen wieder ein und empfehlen das Unternehmen und seine Produkte weiter. Besonders im Rahmen der Digitalisierung und der Social-Media-Nutzung nehme die Bedeutung des Empfehlungsmarketing zu. Anstelle von traditionellen Supportansätzen, die nicht mehr zeitgemäß erscheinen, werde ein moderner Service zunehmend zentraler. Experten sehen den Einsatz des CEMs in der Unternehmensstrategie steigend bedeutungsvoller.

***Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb:*** Es gebe eine steigende Auseinandersetzung der Unternehmen mit dem CEM aufgrund folgender Herausforderungen, die an Unternehmen gestellt werden: starke Austauschbarkeit von Produkten, gesättigte und wettbewerbsintensive Märkte bis zu einer extremen Konkurrenzsituation sowie wenig Möglichkeit für Alleinstellungsmerkmale und Preisdifferenzierungen. Als wichtigster Wettbewerbsfaktor zähle ein zentraler Differenzierungsfaktor für Unternehmen, Marken, Produkte und Leistungen. Das differenzierende Merkmal bilde die Kundenerfahrung, die beim Aufeinandertreffen mit Unternehmen, Marken, Produkten und Dienstleistungen entstehe. Die Schaffung einer Kundenerfahrung, bei der Kundenfreundlichkeit, Kundenzufriedenheit und das Erlebnis des Kunden eine Rolle spielen, sei durch einen CEM-Einsatz möglich. Mit Gestaltung positiver, unvergesslicher Leistungserlebnisse stehe mit dem CEM eine „neue Königsdisziplin“ zur Verfügung, um sich als Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren zu können.

#### ***5.1.3.4 d) Welche Voraussetzungen muss eine Unternehmensführung bei einer CEM-Verankerung im Unternehmen beachten?***

Damit das CEM in einer kundenorientierten Unternehmensführung umsetzbar ist, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. In der Kategorie A4' zeigen sieben Ausprägungen, welche Aspekte eine Unternehmensführung zu beachten habe, wenn sie den CEM-Ansatz im Unternehmen etablieren möchte.

**CEM-Einbindung in alle Unternehmensbereiche:** Eine Voraussetzung bestehe in der Einbindung des Kundenkontaktpunktemanagements (CEM) in alle Unternehmensbereiche, so dass jeder dieser Bereiche ein tiefgründiges Verständnis über die kundenrelevanten Customer Touchpoints („Moments of Truth“) und Customer Experience Journey habe. Nur ein übergreifendes Verständnis in allen Unternehmensbereichen ermögliche eine explizite Strategieentwicklung und eine effektive Marketingbudgetverwendung. Zu den Unternehmensbereichen gehören beispielsweise die Produktentwicklung (u. a. zuständig für: Kundennutzen, Preis, Design), das Marketing mit allen Werbe- und Marketingmaßnahmen (Print, Radio, TV, Promotion, Events, PR, Website, Webshop, Social-Media, E-Mail-Marketing, Mobiles Marketing etc.), der Verkauf mit Erstkontakt zum Kunden, der Verkauf des Produktes/der Dienstleistung am POS sowie Service und Wartung. Nicht zu vergessen sei die Unternehmensführung, die reibungslose und optimierte datentechnische Abläufe und Prozesse ermöglichen sollte, damit Kunden nicht enttäuscht werden und Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, dem Kunden einen optimalen Service bieten zu können.

**Mitarbeiter mit CEM-Verständnis:** Für eine CEM-Etablierung im Unternehmen sei es notwendig, dass Mitarbeiter ein Verständnis für CEM vorweisen. Sie sollten darüber hinaus ihre eigene Rolle für die Erfüllung von Markenversprechen kennen und sich über ihre eigene Wirkung auf die Kundenerfahrungen bewusst sein. Den externen und internen Kunden (z. B. Abteilungen im Unternehmen) sollten sie - je nach vorgegebenen Ziel - mit einer engen oder weiten Kundenfokussierung begegnen. Jeder Mitarbeiter habe seine Leistungen am eigenen Beitrag zum Kundennutzen auszurichten und zu messen. Mitarbeiter sollten motiviert sein, die Kundenbedürfnisse zu verstehen sowie einen nötigen unternehmerischen Handlungsspielraum bekommen, um Kundenerwartungen zu erfüllen und sogar übererfüllen zu können.

**Systematischer Umgang mit Kundenerfahrungen:** Eine weitere Voraussetzung liege in einer systematischen Sammlung und Auswertung von Kundenerfahrungen. Mit KPIs seien Kundenzufriedenheit und Kundenbindung messbar. Denn es müssen gezielte Kundenerfahrungen geschaffen werden, die eine hohe Wirkung haben und für die Kunden wesentlich sind.

**Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie:** Um das CEM in einem Unternehmen zu etablieren, müsse es eine klare Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie geben. Die Unternehmensführung habe hervorragende Kundenerfahrungen als Unternehmensziel festzulegen, damit Customer Touchpoints im Sinne von „Outside-In“ anstelle von „Inside-Out“ aus der Kundenperspektive gemanagt werden können.

**Verständnis über CEM als permanenter Prozess:** Für eine erfolgreiche Einführung des CEM-Ansatzes im Unternehmen zeige es sich als unabdingbar, das CEM als beständigen

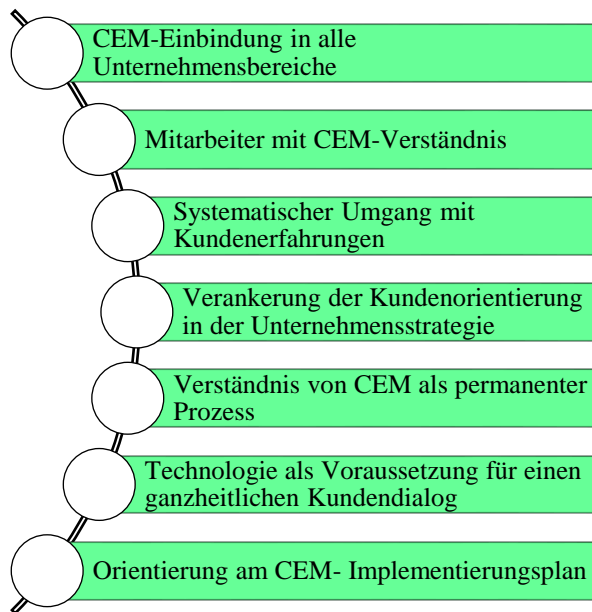


Abbildung 24: Voraussetzungen für eine CEM-Verankerung im Unternehmen (Informationen aus CEM-Dienstleisterperspektive)

der CEM-Businessstrategie stehen fünf Schritte zur Verfügung (siehe *Abbildung 25: CEM-Implementierungsplan (Empfehlung von CEM-Dienstleistern)*).

Prozess einzustufen und nicht als determiniertes, vorübergehendes Projekt. Mit CEM werde das Ziel einer dauerhaften Optimierung verfolgt, sodass eine umfassende Planung und Konzeption des CEMs notwendig seien.

**Technologie als Voraussetzung für einen ganzheitlichen Kundendialog:** Technologie sei eine weitere Voraussetzung, um einen ganzheitlichen Dialog mit Kunden zu gewährleisten.

**Orientierung am CEM- Implementierungsplan:** Für ein kundenorientiertes Unternehmen bzw. eine Implementierung

### **1. CEM definieren und Überblick über IST-Situation verschaffen**

- CEM-Ziel und -Strategie festlegen (Überlegungen zu Differenzierungsmerkmalen, Implementierung von CEM im Unternehmen, Kundenanalyse/ -segmentierung (Bedürfnisse ermitteln))
- CEM-Rentabilität (Festlegung der KPIs, z. B. Return on CEM-Investment)
- Skizzierung der Customer Journey (Touchpoints) durch Markt und Unternehmen: Übersicht über bevorzugte, relevante Kontaktpunkte, Entstehung der „Moments of Truth“ (Präferenz bzw. Kauf/ Abwendung beeinflussende Kundenerlebnisse)
- Vergleich mit Wettbewerb: Kundenorientierung im Unternehmen, vom Kunden präferierte und vom Unternehmen bediente Customer Touchpoints (→ Identifizierung von Lücken in Performance im Vergleich zur Kundenerwartung, CEM Touchpoint Map ermöglicht Analyse der unternehmenskritischen Kontaktpunkte mit verantwortlichen Mitarbeitern, Einbeziehung von Kundenfeedback und Optimierung der Touchpoints)



### **2. Entwicklung einer CEM-Strategie**

- Ideenentwicklung, wie Markenversprechen an einzelnen relevanten Customer Touchpoints mit Mitarbeitern umgesetzt werden kann
- CEM Innovation: Untersuchung der Angebots- und Ereignistiefe an den priorisierten Touchpoints auf CEM-Innovationspotential, Analyse der Bandbreite der Services und Prüfung auf Wertversprechen
- Schaffen von Erinnerungen für einzelne Touchpoints → Kundenerwartungen übertreffende Erlebnisse sollen sich mit CEM-Markenversprechen decken
- Social Media Erlebnisse: Analyse der Kundenerlebnisse an Social Media Kontaktpunkten mithilfe einer Touchpoint Map, Entwicklung von Konzepten zur Integration von Kundenfeedback der Social Media Kanäle zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Verbesserung der Produkte, Services
- Erwartungsabgleich: Nach Analyse der kritischen Customer Touchpoints Identifizierung der Gaps zwischen Kundenerwartungen und jeweiligen Erlebnissen



### **3. Aufbau einer CEM-Organisation**

- Vorbereitung der Organisation zur Umsetzung der Strategie im Unternehmen durch die Mitarbeiter
- Change Management: Ernennung der CEM-Stakeholder (CEM Advisory Board) und Einweisung in ihre Aufgaben, CEO an erster Stelle und wichtigste Person einer CEM-Strategie; Zielvereinbarungen abschließen
- Entwicklung eines CEM-Kommunikationsprogramms (→ für nachhaltige Verankerung einer CEM-Kultur im Unternehmen)
- Angebot von Trainingsprogrammen, Schulungen zum Umgang mit CEM-Konzepten und Techniken
- Touchpoint-Projektarbeit mithilfe Customer Touchpoint Maps: Analyse der Touchpoints, IST- und SOLL-Situation (Customer Journey), Einbeziehen von Kundenfeedbacks und eigenen Erfahrungen, Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Performance und Kundenerlebnissen an Touchpoints



### **4. Operative Umsetzung der CEM Strategie**

- Umsetzung der CEM-Projekte nach Prioritäten (Einbeziehen der bereits in der CEM-Strategie festgelegten KPIs und ROI- Aspekte)
- Förderung der Motivation und Akzeptanz bei Mitarbeitern
- Kontinuierliches CEM: Entwerfen von Kriterien, Messlinien und Tools, die kontinuierliches CEM sicherstellen (z. B. Vorgaben zur Begegnung mit Kundenbeschwerden, Belohnungssysteme für Kunden zur Loyalitätsförderung)
- Entwicklung von Maßnahmenplänen zur Realisierung und Umsetzung (Beschreibung der SOLL-Situation, Erstellung eines Zeitplans, Bestimmung der Verantwortlichen, Budgetkalkulierung, Festlegung der Kriterien für Erfolgsmessung)



### **5. CEM-Optimierung durch Erfolgsmessung**

- Wiederholender Prozess, über Monitoring und Kontroll- und Messkriterien fortlaufende Optimierung des CEMs
- Monitoring: regelmäßiger Bericht über Kundenzufriedenheitsmessungen (an relevanten Touchpoints) an das CEM Advisory Board (Senior Management) übermitteln, welches die Ergebnisse bewertet
- Erfolgsmessung des CEMs mithilfe eines aufgestellten CEM-Qualitätsindex (Vorgaben, KPIs), der vom CEM Advisory Board aktualisiert wird (Korrektur von Zielen, Einführung/ Implementierung neuer Vorgaben für Optimierung der CEM-Performance angeglichenen Informations- und Messsysteme)
- Prozessoptimierung: CEM Advisory Board beseitigt Schwierigkeiten, unterstützt den Ablauf „Prozesse – Menschen – Kommunikation“, setzt Maßnahmen zur Pflege einer Ideendatenbank und fördert Kunden-/ Mitarbeiter-Innovationsprogramme

Abbildung 25: CEM-Implementierungsplan (Empfehlung von CEM-Dienstleistern)

#### **5.1.3.5 e) Welche Auswirkungen hat ein CEM- Einsatz auf Unternehmen?**

In der Kategorie A5' werden zwei Ausprägungen zusammengefasst, die die *Auswirkungen des CEMs auf Unternehmen* verdeutlichen.

**Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch positive Kundenerfahrungen:** Obwohl positive Kundenerfahrungen in der Bilanz nicht explizit erscheinen, haben sie eine zunehmend stärkere Wirkung auf den Unternehmenserfolg. Bereits in den 1990er Jahren kam es in der Marketingtheorie zu einer Auseinandersetzung mit der Kundenbindung und ihrer Bedeutung der Profitabilität für ein Unternehmen. Denn Kundengewinnung sei kostenintensiver als Kundenbeziehungspflege zu Bestandskunden, die bei optimaler Betreuung Gewinn erzeugen. Positive Kundenerfahrungen haben einen Einfluss - sei es kurz-, mittel- oder langfristig - auf den Umsatz und das Image eines Unternehmens. Es gebe zunehmend Nachweise über wirtschaftliche Effekte des Customer Experience Managements. Verschiedene Studien verdeutlichen, dass Unternehmen durch einen CEM-Einsatz höhere Erträge generieren, Absatzzahlen steigern und höhere Preise am Markt durchsetzen. Die Anwendung des CEM-Ansatzes biete eine Umsatz- und Gewinnsteigerung durch Weiterempfehlung, eine Erhöhung der Kosteneffizienz und Kaufbereitschaft, eine Reduzierung der Kosten zur Neukundengewinnung und eine Optimierung des Marketing, Vertriebs und Services für bessere Produkte.

**CEM als Erfolgsfaktor für Unternehmen:** Ein „exzellenter Service“ entwickle sich zunehmend zum wichtigsten Erfolgsfaktor für Unternehmen. CEM werde als „erfolgskritische Schlüsseldisziplin“ betrachtet, da mit einer schlüssigen Umsetzung Unternehmen aus allen denkbaren Bereichen profitieren. CEM diene als Grundlage für wichtige Unternehmensziele, zu denen u. a. Neukundenakquise sowie eine Reduzierung von Wechselkunden und Werbekosten zählen.

#### **5.1.3.6 f) Wie kann der Erfolg des CEMs gemessen werden?**

Für die Kategorie A6' liegt eine Ausprägung vor: **Messinstrumente für den CEM-Erfolg:** Um den Erfolg und die Wirkung des CEMs zu messen, sei ein Customer Touchpoint Tracking, welches bisherige Marktforschungsansätze, neue Methoden und Technologien beinhalte, denkbar. Dieses könne Interaktionen - positive, neutrale oder negative Erlebnisse - mit Customer Touchpoints erfassen. Es stelle eine regelmäßige Messung des Erfolgs, Performance und Wirkung der einzelnen Touchpoints zur Verfügung, um die Wirkung der Touchpoints prüfen zu können. Dies ermögliche eine Optimierung und Priorisierung der Wirkung auf Verhalten, Präferenz oder Markenwahrnehmung der einzelnen Touchpoints oder Touchpoint-übergreifende Kampagnen. Allerdings sollte jedes Unternehmen einen eigenen passenden Messansatz einsetzen. Auch denkbar erweise sich eine Messung des direkten Kontakts

(Live Experience Tracking bzw. LET), bei der sich die Messansätze von Branche zu Branche unterscheiden. Über das Smartphone werden etwa direkte Kundenkontaktpunkte mit einer Marke erfasst und die Customer Experience somit bewertet. Mit der Messmetrik eines CEM-Systems können z. B. der Weg zu einer Website, Aktivitäten auf einer Website (z. B. Klicks) festgehalten und in ein Wertsystem eingeordnet werden. Auf diese Weise erhalten Unternehmen eine Übersicht über den Erfolg der Maßnahmen und können demzufolge mithilfe eines Vergleichs weitere sinnvolle Investitionen ableiten.

#### **5.1.3.7 g) Inwiefern wird eine kundenorientierte Unternehmensführung im Rahmen des CEMs explizit erwähnt?**

**Kundenorientierte Unternehmensführung explizit erwähnt im Rahmen von CEM:** Bei der Analyse der Websites hinsichtlich expliziten Erwähnungen des CEMs in einer kundenorientierten Unternehmensführung (Kategorie A7') wird deutlich, dass es nur wenig direkte Ausführungen gibt. Eine Aussage beziehe sich darauf, dass CEM „vom einfachen Kontaktpunktaudit aller Touchpoints bis hin zur Transformation zu einer kundenorientierten Unternehmensführung“ einsetzbar sein könne.

#### **5.1.4 Handlungsimplicationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen**

<b>2. Forschungsleitende Frage</b>	An welche Dienstleister können sich Unternehmen wenden, wenn sie das Customer Experience Management umsetzen möchten?
------------------------------------	---

##### **5.1.4.1 Ausschnitt des aktuellen CEM-Dienstleistermarktes**

Nach Klärung des *Customer Experience Management-Verständnisses der CEM-Dienstleister* (siehe 5.1.2 ) konnten *Handlungsimplicationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen* (2. forschungsleitende Frage) entwickelt werden. Unternehmen brauchen einen Überblick, an welche Dienstleister sie sich im Rahmen einer CEM-Umsetzung wenden können. Zur Erschließung des CEM-Dienstleistermarktes wurden bei einer Google-Suche mit bestimmten Suchbegriffen (nähere Informationen hierzu siehe unter 4.1.3 *Untersuchungsanlage*) die ersten Suchergebnisse, d. h. CEM-Dienstleisterwebsites auf ihren Dienstleistungsschwerpunkt hin untersucht und gesammelt.

Um die gesammelten Dienstleisterwebsites mit ihren Schwerpunkten zu strukturieren, wurden die Dienstleister in logisch abgeleitete Kategorien (K1 bis K4) sortiert. Ausgehend von dieser geordneten Datenmenge wurden aus jeder Kategorie die ersten fünf Fälle ausgewählt, die in dieser wissenschaftlichen Arbeit in die Inhaltsanalyse einfließen.



Die ausgewählten Websites bilden somit einen Teil des CEM-Dienstleistermarktes ab. In dieser Forschung kann nicht der komplette Markt dargestellt werden, da erstens zu wenig erhobene Daten vorliegen und sich zweitens die Suche nach CEM-Dienstleistern ausschließlich auf die Suchmaschine Google bezieht. Die nachstehende *Abbildung 26: Ausschnitt des CEM-Dienstleistermarktes* gibt lediglich einen Anhaltspunkt über den CEM-Dienstleistermarkt.

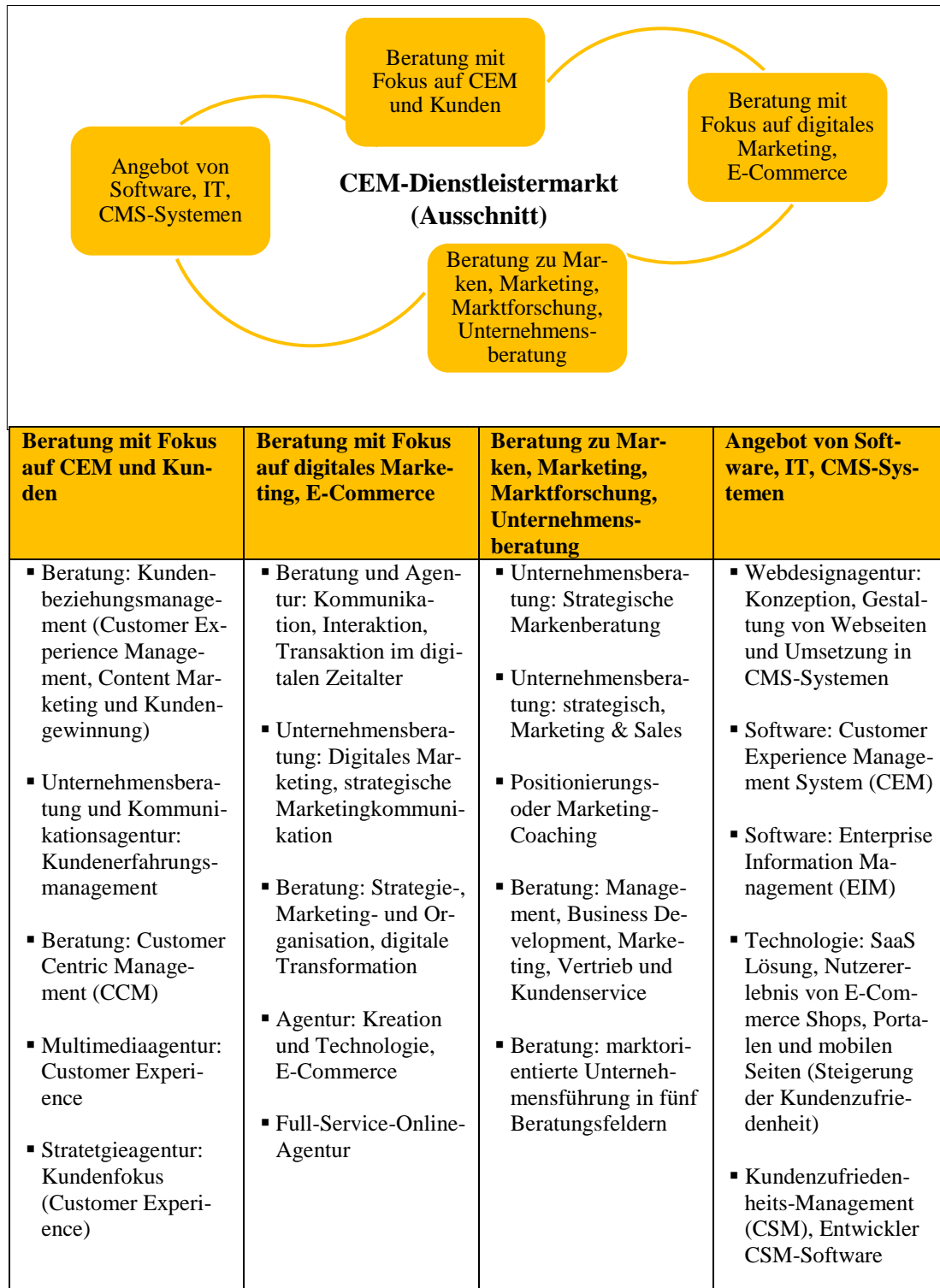


Abbildung 26: Ausschnitt des CEM-Dienstleistermarktes (Basis: Ranghöchste bei Googleuche)

## 5.2 Darstellung der Ergebnisse (Thesenfindung und Theoriebildung)

Im Anschluss an die Datenauswertung erfolgt nun die Darstellung der Ergebnisse mit Bildung von möglichen Thesen und Theorien. Theoretische Generalisierung (logische Inferenz) bedeute, dass „[b]eim offenen Kodieren [...] allgemeine Codes für die beobachteten Sachverhalte gesucht [werden]. Dabei entstehen erste Vermutungen über Zusammenhänge“ (Akremi 2014, 280). Eine „gegenstandsorientierte Theorie“ (ebd. 280) entstehe durch Konkretisierung der Vermutungen (vgl. ebd. 280).

<b>Forschungsfrage:</b> <b>Customer Experience Management (CEM) als innovativer Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung</b>	
Welche Hinweise über Customer Experience Management gibt es in einer kundenorientierten Unternehmensführung?	
<i>Datenauswertung</i>	<i>Mögliche Thesen, Theorien</i>
<b>a) An welche Stelle einer Unternehmensführung kann CEM eingeordnet werden?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenorientierte Unternehmensstrategie</li> </ul>	<p>1. Der CEM-Ansatz spielt im Rahmen einer Unternehmensführung eine entscheidende Rolle, da das CEM selbst als kundenorientierte Unternehmensstrategie betrachtet wird, bei der der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt steht, so dass sich alle unternehmerischen Aktivitäten an dem Kunden orientieren.</p> <p>2. Die Unternehmensführung bildet den Ausgangspunkt einer CEM-Strategie, um loyale und profitable Kunden zu gewinnen.</p>
<b>b) Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frage der Unternehmen nach Neuigkeits- und Mehrwert des CEMs</li> <li>▪ Trotz Wille zur Veränderung Zeit- und Kenntnismangel</li> <li>▪ Unternehmen erkennen Wichtigkeit des CEMs</li> </ul>	<p>1. Dem CEM wird bisher zwar teilweise eine Bedeutung zugeschrieben, jedoch müssen noch Voraussetzungen für einen CEM-Einsatz geschaffen werden, wie zum Beispiel das Eingrenzen von Zeit- und Kenntnisdefiziten sowie Schaffung eines Bewusstseins über den Mehrwert des CEMs.</p>
<b>c) Inwiefern ist der CEM-Ansatz als Hilfsinstrument für aktuelle Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) einsetzbar?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz</li> </ul>	<p>1. Der CEM-Ansatz eignet sich als Hilfsinstrument für aktuelle Herausforderungen wie Digitalisierung, Globalisierung und Wettbewerb, weil unter Verwendung des CEMs Differenzierungsmerkmale geschaffen werden können.</p> <p>2. Mit der Gestaltung positiver, unvergesslicher Leistungserlebnisse steht mit dem CEM eine „neue Königsdisziplin“ zur Verfügung, um sich</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb</li> </ul>	<p><i>als Unternehmen vom Wettbewerb zu differenzieren.</i></p>
<p><b>d) Welche Voraussetzungen muss eine Unternehmensführung bei der CEM-Verankerung im Unternehmen beachten?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CEM-Einbindung in alle Unternehmensbereiche</li> <li>▪ Mitarbeiter mit CEM-Verständnis</li> <li>▪ Systematischer Umgang mit Kundenerfahrungen</li> <li>▪ Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie</li> <li>▪ Verständnis über CEM als permanenter Prozess</li> <li>▪ Technologie als Voraussetzung für einen ganzheitlichen Kundendialog</li> <li>▪ Orientierung am CEM- Implementierungsplan</li> </ul>	<p><i>1. Eine Voraussetzung für eine CEM-Verankerung im Unternehmen besteht in der Einbindung des CEMs in alle Unternehmensbereiche (z. B. Unternehmensführung, Produktentwicklung, Marketing, Verkauf). Nur ein übergreifendes Verständnis in allen Unternehmensbereichen ermöglicht eine explizite und effektive CEM-Strategie.</i></p> <p><i>2. Die Unternehmensführung muss reibungslose datentechnische Abläufe und Prozesse ermöglichen, damit Mitarbeiter den nötigen Handlungsspielraum bekommen, um die Kundenerwartungen zu erfüllen bzw. sogar übererfüllen zu können.</i></p> <p><i>3. Für eine CEM-Etablierung im Unternehmen ist es notwendig, dass Mitarbeiter ein Verständnis für CEM vorweisen und ihre eigene Rolle für die Erfüllung von Markenversprechen kennen und sich über ihre eigene Wirkung auf Kundenerfahrungen bewusst sind.</i></p> <p><i>4. Um das CEM in einem Unternehmen zu etablieren, muss es eine klare Verankerung einer Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie geben.</i></p> <p><i>5. Eine Unternehmensführung sollte „hervorragende Kundenerfahrungen“ als Unternehmensziel festlegen, damit Customer Touchpoints im Sinne eines „Inside-Out-Managements“ aus der Kundenperspektive gemanagt werden und nicht aus der „Outside-In-Perspektive“.</i></p> <p><i>6. Für eine erfolgreiche Einführung des CEM-Ansatzes im Unternehmen ist es unabdingbar, das CEM als beständigen Prozess einzustufen und nicht als determiniertes, vorübergehendes Projekt.</i></p>
<p><b>e) Welche Auswirkungen hat ein CEM- Einsatz auf Unternehmen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch positive Kundenerfahrungen</li> <li>▪ CEM als Erfolgsfaktor für Unternehmen</li> </ul>	<p><i>1. Obwohl positive Kundenerfahrungen (Customer Experiences) in der Bilanz nicht explizit erscheinen, haben sie eine zunehmend stärkere Wirkung auf den Unternehmenserfolg.</i></p> <p><i>2. Kundenakquise ist kostenintensiver als eine Kundenbeziehungspflege zu Bestandskunden, die bei optimaler Betreuung durch ein CEM Gewinn erzeugen.</i></p>

	<p>3. Positive Kundenerfahrungen haben einen kurz-, mittel- oder langfristigen Einfluss auf den Umsatz und das Image eines Unternehmens.</p> <p>3. Durch einen CEM-Einsatz können Unternehmen ihren Umsatz und Gewinn steigern, höhere Preise am Markt durchsetzen und die Kaufbereitschaft erhöhen.</p> <p>4, CEM dient als Grundlage für wichtige Unternehmensziele, zu denen u. a. Neukundenakquise sowie eine Reduzierung von Wechselkunden und Werbekosten gehören.</p>
<p><b>f) Wie kann der Erfolg des CEMs gemessen werden?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Messinstrumente für den CEM-Erfolg (Customer Touchpoint Tracking, Live Experience Tracking)</li> </ul>	<p>1. Ein Customer Touchpoint Tracking, welches bisherige Marktforschungsansätze, neue Methoden und Technologien beinhaltet, ermöglicht eine regelmäßige Messung des Erfolgs, der Performance und Wirkung der einzelnen Touchpoints.</p> <p>2. Jedes Unternehmen sollte einen passenden Messansatz einsetzen, der sich für das Unternehmen eignet.</p> <p>3. Das Live Experience Tracking (LET) ermöglicht eine Messung beim direkten Kontakt, sodass direkte Kundenkontaktpunkte erfasst werden und die Customer Experience bewertbar wird.</p>
<p><b>g) Inwiefern wird eine kundenorientierte Unternehmensführung im Rahmen des CEMs explizit erwähnt?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenorientierte Unternehmensführung explizit erwähnt im Rahmen von CEM (wenig direkte Aufführungen)</li> </ul>	<p>1. Bislang gibt es wenig direkte Ausführungen über CEM in einer kundenorientierten Unternehmensführung.</p> <p>2. Das CEM kann eine Unternehmensführung in eine kundenorientierte Unternehmensführung transformieren.</p>

<b>1. Forschungsleitende Frage:</b> <b>Verständnis über Customer Experience Management (CEM) aus CEM-Dienstleistungsicht</b>	
Was verstehen CEM-Dienstleister unter Customer Experience Management?	
Datenauswertung	Mögliche Thesen, Theorien
<p><b>a) Was ist Customer Experience Management (CEM)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenorientierte Unternehmensstrategie</li> </ul>	<p>1. Als unternehmerische Strategie gestaltet das CEM ein kundenzentrisches bzw. kundenorientiertes Unternehmen aus der Kundensicht - orientiert an konkreten Kundenbedürfnissen und an einer Schaffung von Kundennutzen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steuerung der Kundenerfahrung, Customer Journey, Schaffung von Erlebnissen</li> <li>▪ Zusammenfassung von unterschiedlichen Systemen (→ kanalübergreifender Kundenkontakt)</li> <li>▪ Wissenschaftliche Grundlagen: sozialwissenschaftliches Konzept der Kundenzufriedenheit, psychologische Theorien/ Konzepte zur Kundenloyalität</li> <li>▪ Neues Marketing: Management der Customer Touchpoints aus Kundenperspektive</li> <li>▪ Schaffung einer ganzheitlichen personalisierten Kundenansprache (→ Kundendialog, Interaktion)</li> </ul>	<p>2. Unter CEM (alternativ CXM) wird die Steuerung und Gestaltung aller Interaktionen zwischen einem/r Unternehmen, Marke, Produkt, Dienstleistung mit einem Kunden über sämtliche Kontaktpunkte hinweg verstanden. Mit diesem sogenannten Kundenerfahrungsmanagement sollen möglichst alle realen und digitalen Kontaktpunkte eines Kunden gemanagt werden.</p> <p>3. Beim CEM geht es um Erfassung, Verstehen, Abstimmung, Optimierung von Kundenerlebnissen sowie um eine Auswertung der Touchpoints, Kontaktpunkt- bzw. Erlebniskette und Customer Experience.</p> <p>4. Mithilfe des CEMs wird das Ziel verfolgt, Erlebnisse und Erfahrungen mit einem positiven WOW-Effekt zu schaffen, weil nur Emotionen nachhaltige und eindeutige Erinnerungen an ein Unternehmen wecken.</p>
<p><b><i>b) Welche Ziele werden mit CEM in Bezug auf eine kundenorientierte Unternehmensführung verfolgt?</i></b></p> <p><b><u>Ziele in Bezug auf aktuelle Herausforderungen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz</li> <li>▪ Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb</li> </ul> <p><b><u>Ziele in Bezug auf Kundenmanagement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenorientierung</li> </ul>	<p><b><u>Ziele in Bezug auf aktuelle Herausforderungen</u></b></p> <p>1. Das CEM bietet Möglichkeiten, auf aktuelle Markt- und Kundenanforderungen einzugehen, indem es über ein Kundenzufriedenstellen und eine Kundengewinnung hinaus, loyale Kunden anstrebt. Denn treue Kunden kaufen erneut beim Unternehmen ein und empfehlen das Unternehmen samt den Produkten weiter.</p> <p>2. Mithilfe des CEMs wird das Ziel verfolgt, durch Optimierung der Kundenerfahrungen Einfluss auf den Umsatz und das Image eines Unternehmens zu nehmen. Da Kundenakquise kostenintensiver als Kundenbeziehungspflege zu Bestandskunden ist, erweist es sich als sinnvoll, den Unternehmensgewinn durch Bestandskunden zu erzeugen.</p> <p><b><u>Ziele in Bezug auf Kundenmanagement</u></b></p> <p>3. Durch das CEM soll eine optimale Kundenansprache über alle Wahrnehmungspunkte des Kunden mit einem Unternehmen verfolgt werden. Das Ziel besteht darin, Kundenbedürfnisse zu erfüllen oder gar überzuerfüllen, d.h. den Kunden über die erwartete Leistung hinaus zufriedenzustellen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfüllen von Kundenbedürfnissen und -anforderungen → Steigerung der Kundenzufriedenheit bis hin zum Übertreffen von Kundenerwartungen</li> <li>▪ Langfristige Kundenbeziehungen</li> <li>▪ Emotionale Kundenbindung → stärkere Loyalität → loyale, begeisterte Kunden als Markenbotschafter, Weiterempfehlen</li> <li>▪ Gewinnen von Erkenntnissen (Insights) über Kunden zur Optimierung der gesamten Leistungsbeziehung</li> <li>▪ Steigerung der positiven Wahrnehmung einer Marke, Auswirkung auf Markenwert</li> </ul>	<p>4. Zu den Zielen des CEMs gehört eine Steigerung der Nutzungsintensität, die durch die Kundenzufriedenheit einhergeht.</p> <p>5. Unter Zuhilfenahme des CEMs können Unternehmen eine langfristige Kundenbeziehung hervorbringen, da positive Kundenerfahrungen einen Einfluss auf eine langfristige Beziehung haben.</p> <p>6. Ein wichtiges Ziel des CEMs bezüglich Kundenbeziehungen besteht im Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Kunden und dem Unternehmen bzw. dessen Produkten, Dienstleistungen und Marken. CEM wird sogar als Schlüssel für eine emotionale Kundenbindung und -loyalität charakterisiert.</p> <p>7. Durch das CEM sollen positive Kundenerlebnisse mit einem WOW-Effekt (Überraschung) geschaffen werden, um einen Kunden zu begeistern und somit die Kundenbindung zu festigen.</p> <p>8. Durch das CEM erhält ein Unternehmen eine Datensammlung über den Kunden, die es ermöglicht, mehr über den Kunden zu erfahren und ihm folglich passende Inhalte bereitzustellen.</p>
<p><b>c) Einsatzfelder des CEMs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Branchen</li> <li>▪ Unternehmensgröße</li> <li>▪ Art des Unternehmens</li> </ul>	<p>1. Der CEM-Ansatz ist in jeder Branche einsetzbar.</p> <p>2. Nicht nur große, sondern auch kleine Unternehmen (z. B. Einzelhändler, Filialisten, Dienstleister) und mittelgroße Unternehmen profitieren von einem CEM-Einsatz.</p> <p>3. Besonders wichtig ist der Einsatz des CEMs für B2C- Unternehmen, da die Kundenbeziehung eine der bedeutendsten Chancen für Unternehmen darstellt.</p> <p>4. Der Einsatz des CEM-Ansatzes erweist sich für B2B-Unternehmen als wichtig, da die Kundenerfahrung im Rahmen der Kaufentscheidung zukünftig einen der zentralsten Faktoren darstellt.</p> <p>5. Der CEM-Ansatz ist einsetzbar in diesen Unternehmensarten: Business-to-Customer/ Consumer, Handel (Einzelhandel/ Filialisten), Business-to-Business, Business-to-Employee und Business-to-Administration/ Government</p>

<b>2. Forschungsleitende Frage: Handlungsimplikationen für den CEM-Einsatz in Unternehmen</b>	
<b>An wen können sich Unternehmen für eine CEM-Umsetzung wenden?</b>	
<i>Datenauswertung</i>	<i>Mögliche Thesen, Theorien</i>
<b><u>Ausschnitt des aktuellen CEM-Dienstleistungsmarktes</u></b>  <i>a) Beratung mit Fokus auf CEM und Kunden</i>  <i>b) Beratung mit Fokus auf digitales Marketing, E-Commerce</i>  <i>c) Beratung zu Marken, Marketing, Marktforschung, Unternehmensberatung</i>  <i>d) Angebot von Software, IT, CMS-Systemen</i>	<i>1. Ein Teil des aktuellen CEM-Dienstleistungsmarktes (Basis: Googlesuche) setzt sich aus Dienstleistern mit folgenden Schwerpunkten zusammen:</i>  <i>1.) Beratung mit Fokus auf CEM und Kunden,</i>  <i>2.) Beratung mit Fokus auf digitales Marketing, E-Commerce</i>  <i>3.) Beratung zu Marken, Marketing, Marktforschung und Unternehmensberatung</i>  <i>4.) Angebot von Software, IT und CMS-Systemen.</i>

## 6. Fazit und Implikationen für weitere Forschungen

In dieser Forschung konnten neue Erkenntnisse zum *Customer Experience Management (CEM)* als innovativen Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung gewonnen werden. Im Forschungsstand wurden dazu die Relevanz und wissenschaftliche Einordnung des CEM-Ansatzes sowie die Relevanz und Anforderungen an eine kundenorientierte Unternehmensführung durchleuchtet. Im Anschluss daran wurde untersucht, inwiefern das CEMs als innovativer Ansatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung einsetzbar ist. Die wichtigsten Erkenntnisse des Forschungsstandes sind unter *2.2.4 Zusammenfassung des Forschungsstandes* erkenntlich. Insgesamt lässt sich dazu festhalten, dass ein Customer Experience Management und eine kundenorientierte Unternehmensführung trotz zunehmender Bedeutung aufgrund bestehender Anforderungen noch nicht als selbstverständlich im Unternehmen vorkommt.

Im empirischen Teil der Forschungsarbeit wurde deswegen das Ziel verfolgt, durch die Betrachtung von praktizierenden CEM-Dienstleistern das aktuell bestehende *CEM-Verständnis* und *Handlungsimplikationen für den CEM-Einsatz in einer kundenorientierten Unternehmensführung* zu ergründen. Die Ergebnisse, die mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse gewonnen wurden, sind unter *5.2 Darstellung der Ergebnisse (Thesenfindung und Theoriebildung)* abgebildet.

## **Implikationen für weitere Forschungen**

Bei der Literaturrecherche nach *Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung* stellte sich heraus, dass es bisher wenig konkrete Literatur dazu gibt. Das zeigt, dass mit dieser wissenschaftlichen Arbeit etwas Neues geschaffen wurde, an dem zukünftige Forschungen anschließen können. In weiteren Forschungen ist es möglich, die gewonnenen Theorien und Thesen dieser Arbeit ([5.2 Darstellung der Ergebnisse](#)) mithilfe quantitativer Methoden auf ihre Repräsentativität in der Grundgesamtheit (kompletter CEM-Dienstleistermarkt) zu überprüfen. Da in dieser Forschung der Schwerpunkt auf den CEM-Dienstleistern lag, ist es für weitere Forschungen interessant, weitere Betrachtungsweisen des CEMs zu untersuchen. So könnte zum Beispiel die Unternehmensseite durchleuchtet werden, um zu sehen, wie Unternehmen den CEM-Ansatz verstehen und einsetzen.



## **Anhang**

### **I Literatur**

Akreimi, Leila (2014): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS © Springer Fachmedien, Wiesbaden. S. 265-282.

Andelfinger; Volker P.; Hänisch, Till (Hg.) (2015): Internet der Dinge: Technik, Trends und Geschäftsmodelle. Springer Gabler, Wiesbaden.

Bolz, Heinrich (2013): Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung: Unternehmenskultur systematisch reflektieren, Veränderungsprozesse durchdacht gestalten. Springer, Wiesbaden.

Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2016): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung. 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Springer VS, Wiesbaden.

Brühl, Volker (2015): Wirtschaft des 21. Jahrhunderts: Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie. 1. Auflage. Springer Fachmedien, Springer Gabler, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2009): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6. überarbeitete Auflage. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 33-65.

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hg.) (2012): Customer Experience- Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (2012): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsmarketing. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 275- 409.

Bruhn, Manfred (2013): Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Vahlen, München.

Butscher, Stephan A.; Müller, Lars R. (2006): Kundenbindung durch Kundenclubs. In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 383-397.

Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2013): Unternehmensführung. 4. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen, München.

Feiks, Markus (2016): Datenerhebung mit Excel : eine Anleitung zur Umsetzung von Inhaltsanalysen und Befragungen. 1. Auflage. Springer VS, Wiesbaden.

Früh, Werner (2011): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis. 7. überarbeitete Auflage. UVK-Verl.-Ges., UTB, Konstanz.

Greve, Goetz (2010): Kundenorientierte Unternehmensführung als Managementherausforderung. In: Greve, Goetz; Benning-Rohnke, Elke (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Konzept und Anwendung des Net Promoter® Score in der Praxis. Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. S. 3-32.

Handlbauer, Gernot; Renzl, Birgit (2006): Kundenorientiertes Wissensmanagement. In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 145 -172.

Hans, Norbert (2013): Strategische Wettbewerbsvorteile : mehr Umsatz, Gewinn und Marktanteile; das Praxisbuch für Ihre Strategieorientierung. 2. Ausgabe, 2. überarbeitete Auflage. Springer-Gabler, Wiesbaden.

Hinterhuber, Hans H; Matzler, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 6. überarbeitete Auflage. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Hofmann, Jürgen (2012): Erfolg bei Suchmaschinen - Wie man im Google-Ranking nach oben klettert. Online: <http://www.sueddeutsche.de/digital/erfolg-bei-suchmaschinen-wie-man-im-google-ranking-nach-oben-klettert-1.1511333>. (Abrufdatum: 12.06.2016).

Holland, Heinrich; Ramanathan, Nandhini (2016): Customer Experience Management. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hg.): Dialogmarketing Perspektiven 2015/2016 – Tagungsband 10. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing. Springer Fachmedien, Springer Gabler, Wiesbaden. S. 83-101.

Hünemann, Ralph (2015): Optimierung digitaler Touchpoints. In: Schwarz, Torsten (Hg.): Big Data im Marketing: Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache. 1. Auflage. Haufe Gruppe, Freiburg, München.

Kreutzer, Ralf T. (2016): Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter : Konzepte, Erfolgsfaktoren, Handlungsideen. Kohlhammer, Stuttgart.

Kuckartz, Udo (2009): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden – Analysen. 2. überarbeitete Auflage. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 713-730.

Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2014): Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS © Springer Fachmedien, Wiesbaden. S. 383-396.

Link, Jörg; Weiser, Christoph (2014): Marketing-Controlling: Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen, München.

MAXQDA (2016): MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse, 1989 – 2016, VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH, Berlin, Deutschland. Online: <http://www.maxqda.de/produkte/maxqda/> (Abrufdatum: 24.05.2016).

Mayer-Vorfelder, Matthias (2012): Kundenerfahrungen im Dienstleistungsprozess: eine theoretische und empirische Analyse. Gabler, Wiesbaden.

Mayring, Philipp; Brunner, Eva (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen. 2. überarbeitete Auflage. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 671-680.

Mayring Philipp; Fenzl, Thomas (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS © Springer Fachmedien, Wiesbaden. S. 543-553.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. überarbeitete Auflage. Beltz, Weinheim, Basel.

Merten, Klaus (2013): Konzeption von Kommunikation: Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements. Springer, Wiesbaden.

Meyer, Christian; Meier zu Verl, Christian (2014): Ergebnispräsentation in der qualitativen Forschung. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS © Springer Fachmedien, Wiesbaden. S. 245-257.

Molzberger, Gabriele; Rautenstrauch, Christina (2005): Computerunterstützte Datenanalyse in der qualitativen Weiterbildungsforschung- Erfahrungen mit der Software MAXqda 2 und Atlas.ti REPORT (28) 2/2005. Online: <http://www.die-bonn.de/doks/molzberger0501.pdf> (Abrufdatum: 30.05.2016)

Rawson, Alex; Duncan, Ewan; Jones, Conor (2013): The Truth About Customer Experience Touchpoints matter, but it's the full journey that really counts. In: Harvard Business Review. S. 1-10.

Robier, Johannes (2016): Das einfache und emotionale Käuferlebnis: mit Usability, User Experience und Customer Experience anspruchsvolle Kunden gewinnen. Springer Gabler, Wiesbaden.

Rössler, Patrick (2010): Inhaltsanalyse. 2. Auflage. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.

Scheufele, Bertram; Engelmann, Ines (2009): Empirische Kommunikationsforschung. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.

Schmitt, Bernd H. (2003): Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers- Hoboken, NJ : Wiley.

Schmitt, Bernd; Mangold, Marc (2005): Customer Experience Management als zentrale Erfolgsgröße der Markenführung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hg.): Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler, Wiesbaden. S.287-303.

Schmitt, Bernd (2009): Customer Experience Management. In: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (Hg.): Handbuch Kommunikation Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. 1. Auflage. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 697-711.

Tomczak, Torsten; Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie. In: Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hg.): Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 127-155.

Van Riet, Jan; Kirsch, Markus (2010): Konzeption und Nutzung des Net Promoter® Score. In: Greve, Goetz; Benning-Rohnke, Elke (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung : Konzept und Anwendung des Net Promoter® Score in der Praxis. Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. S. 35-83.

Wächter, Mark (2016): Mobile Strategy: Marken- und Unternehmensführung im Angesicht des Mobile Tsunami Springer Gabler, Wiesbaden.

Winkelmann Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM. 5. Auflage. Vahlen, München.

## II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Beispiel einer Customer Journey“ (Kreutzer 2016, 232) .....	8
Abbildung 2: Die fünf Erlebnismodule des CEMs.....	9
Abbildung 3: Erlebnisdimensionen und „beispielhafte Moderatoren der Customer Experience Management (Bruhn, Hadwich 2012, 14, zit. in Bruhn 2013, 232) .....	11
Abbildung 4: CEM-Fünf-Stufen-Modell (in Anlehnung an Azurmedia, zit. in Schmitt 2009, 706) .....	11
Abbildung 5: „Unternehmensführung als funktionale Führung von Unternehmen“ (Dillerup, Stoi 2013, 9) .....	13
Abbildung 6: Basisziele, die von einer Unternehmensführung verfolgt werden (vgl. Link, Weiser 2014, 16 f) .....	14
Abbildung 7: „Die 8 Stufen der kundenorientierten Unternehmensführung“ (Winkelmann 2012, 127) .....	15
Abbildung 8: „Die zentralen Erlebnistreiber“ (Schmitt, Mangold 2005, 293) .....	18
Abbildung 9: „Merkmale der phasenübergreifenden Systeme zur Beziehungsunterstützung“ (Bruhn 2013, 193).....	19
Abbildung 10: Mögliche „Experience“- Konstrukte im Marketing“ (Mayer-Vorfelder 2012, 60) .....	29
Abbildung 11: Inhaltsanalyse: Elemente (vgl. Brosius et. al 2016, 152) .....	36
Abbildung 12: Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse (1 =Mayring, Brunner 2006, zit. in Mayring, Fenzl 2014, 549, 2= Merten 2013, 159, 3=Brosius et. al 2016, 167, 4=Mayring 2015, 62, 5= Feiks 2016, 18, 6= Brosius et. al 2016, 168) .....	39
Abbildung 13: Grundlage zur Entstehung des Untersuchungsmaterials .....	42
Abbildung 14: Untersuchungsmaterial.....	43
Abbildung 15: Erhebungseinheit und Analyseeinheiten (Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit) .....	45
Abbildung 16: „Prozessmodell induktiver Kategorienbildung“(Mayring 2015, 86) .....	48
Abbildung 17: Selektionskriterium mit Kategoriendefinitionen und Abstraktionsniveaus (in Anlehnung an Mayring 2015, 88) .....	48
Abbildung 18: Formale Kategorien (in Anlehnung an Brosius et. al 2016, 154; Scheufele, Engelmann 2009, 147) .....	52
Abbildung 19: Ausschnitt aus der Datenauswertung mit MAXQDA .....	54
Abbildung 20: Verständnis über Customer Experience Management	

(CEM) aus CEM-Dienstleistersicht.....	56
Abbildung 21: Ziele des Customer Experience Management (aus Sicht der CEM-Dienstleister) .....	59
Abbildung 22: Einsatzfelder des Customer Experience Managements (aus CEM-Dienstleistersicht) .....	63
Abbildung 23: Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM? (Beschreibung aus CEM-Dienstleistersicht) .....	66
Abbildung 24: Voraussetzungen für eine CEM-Verankerung im Unternehmen (Informationen aus CEM-Dienstleisterperspektive) ....	69
Abbildung 25: CEM- Implementierungsplan (Empfehlung von CEM-Dienstleis- tern).....	70
Abbildung 26: Ausschnitt des CEM-Dienstleistermarktes (Basis: Ranghöchste bei Googlesuche) .....	73

### III Übersicht über den aktuellen CEM-Dienstleistermarkt (Ausschnitt)

Die nachstehende Übersicht zeigt 78 Unternehmen, die bei einer Google-suche (www.google.de) anhand folgender Kriterien im Zeitraum 19. bis 20.05.2016 gesammelt worden sind.

Suchbegriffe bei Google (www.google.de)	Datenerhebung (die ersten...)	Anzahl Datensätze (kumuliert)	Anzahl Datensätze (inkl. Doppelungen)
customer experience management agentur	9 Seiten (mehr zum aktuellen Zeitpunkt nicht vorhanden)	29	29
customer experience management beratung	10 Seiten	33	47
customer experience management consulting	10 Seiten	2	28
customer experience management umsetzung	10 Seiten	10	37
customer experience management	10 Seiten	4	31
	<b>SUMME der Datensätze</b>	<b>78</b>	<b>172</b>

Die Übersicht über einen Teil des aktuellen CEM-Dienstleistermarktes erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dient lediglich als Überblick über die derzeit bestplatzierten Unternehmen bei Google. Je höher ein Unternehmen in der Google-suche oben steht, desto höher ist die aktuelle Relevanz der Website (vgl. Hofmann 2012). Die Reihenfolge in der folgenden Liste basiert auf der obenstehende Tabelle.

Nr.	Kerndienstleistung (auf Basis der Unternehmensbeschreibungen auf der Website)
1	Beratung: Kundenbeziehungsmanagement (Customer Experience Management, Content Marketing und Kundengewinnung)
2	Unternehmensberatung und Kommunikationsagentur: Kundenerfahrungsmanagement
3	Beratung und Agentur: Kommunikation, Interaktion, Transaktion im digitalen Zeitalter
4	Unternehmensberatung: Digitales Marketing, strategische Marketingkommunikation
5	Webdesignagentur: Konzeption, Gestaltung von Webseiten und Umsetzung in CMS-Systemem
6	Unternehmensberatung: Strategische Markenberatung
7	Software: Customer Experience Management System (CEM)
8	Beratung: Customer Centric Management (CCM)
9	Multimediaagentur: Customer Experience
10	Beratung: Strategie-, Marketing- und Organisation, digitale Transformation



11	Agentur: Kreation und Technologie, E.-Commerce
12	Full-Service-Online-Agentur
13	Strategieagentur: Kundenfokus (Customer Experience)
14	Unternehmensberatung: strategisch, Marketing & Sales
15	Software: Enterprise Information Management (EIM)
16	Managementberatung: strategischer Kundenfokus
17	Agentur: E-Commerce aus einer Hand
18	Unternehmensberatung: Digital Market
19	Agentur: Service im Social Media Marketing
20	Brand Awareness, Customer Experience Management und digitale Touchpoints, CRM
21	Beratung: Implementierung von Customer Experience Prozessen
22	Agentur: E-Commerce
23	Fullservice-Agentur: CRM (Kundenbindungssysteme), Dialogmarketing
24	Technologie: SaaS Lösung, Nutzererlebnis von E-Commerce Shops, Portalen und mobilen Seiten (Steigerung der Kundenzufriedenheit)
25	Agentur: kundenbindende Kommunikation (Design, CRM, Dialogmarketing und digitale Medien)
26	Digitalagentur: E-Commerce, Unternehmensberatung, klassische Agenturleistungen und die technische Umsetzung, Full-Service-Angebot für Onlinehandel und Online Marketing; Management, Marketing und IT
27	Agentur: Customer Experience Management, Target Marketing, Kundenbindung
28	Kundenzufriedenheits-Management (CSM), Entwickler CSM-Software
29	Software: Lösungen in der Cloud (Kundenerlebnis)
30	Beratung: Strategie- und Organisation für Thema „Kunde“, Vertrieb, Service, Customer Care, Marketing
31	Institut für Customer Experience Management: Netzwerk Technologieanbieter im Kundenbeziehungsmanagement, Forschung, Technologie und Beratung, operative und strategische Aufgaben im Customer Experience Management
32	Positionierungs- oder Marketing-Coaching
33	Beratung: Kommunikation für vernetzte Welt (Customer Experience, Network Communication Solutions, maßgeschneidertes Software-Development, Testing Productivity, Web Portal Solutions)
34	Beratung: Kundenbeziehungen gestalten, Dialog, Prozess, Vertrieb, Service
35	Beratung: Strategie- und (Digital-)Transformation (Konzeption, Umsetzung)
36	Beratung: Management, Business Development, Marketing, Vertrieb und Kundenservice
37	Beratung: CRM, technische Umsetzung
38	Software: Content- und Customer-Experience-Management
39	Beratung: marktorientierte Unternehmensführung in fünf Beratungsfeldern
40	Analystenhaus: Softwareauswahl, Strategie und Organisation von BI, Big Data, CRM und ECM

41	Beratung und Training: für Dienstleistungsunternehmen Service- und Führungskultur, Personalentwicklung, Customer Experience Management, Design Thinking, Customer Experience Designs, Training & Development
42	Software: SaaS-Plattform für digitale Sales- und Aftersales-Aktivitäten
43	Multimedia-Agentur: Software Universal Messenger (Szenarien eines Kundendialogs) für E-Mail-Marketing, Customer Interaction, Realtime Targeting, Customer Experience Management.
44	Full-Service-Dienstleister: Helpdesk, e-Commerce, Terminal Service
45	Full-Service Marktforschung: Studienkonzeption, CATI-Studio, Auswertung und Ergebnispräsentation, Marktforschungslösungen
46	Software: Consulting- und Realisierungsprojekte für Financial Services, Healthcare, Enterprise Marketing Management
47	Anbieter von Lösungen für vertrauensvollen Kundendialog – „Customer Engagement“ und effiziente Zusammenarbeit – „Team Engagement“
48	Unternehmensberatung: Customer Readiness Test, Managementberatung, Test der Marktreife von Produkten, Workshops/ Executive Trainings
49	Software: Customer Experience-Analysemodell (Marktforschung, analytische Kompetenzen)
50	Beratung, Wirtschaftsprüfung: Recht, Steuer, Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung
51	Beratung: digitale Transformation
52	Beratung: Marketing, Vertrieb (Optimierung von Call Centern und Kundenservice)
53	Business und IT, Transformation von Businessanforderungen in IT-Lösungen
54	Medien- und Kommunikationslösungen für Privat oder Business, Anbieter von professioneller Audio-Video- und Kommunikationstechnik
55	Customer Response Intelligence: Künstliche Intelligenz, Software- und Hardwaretechnologie, Contact Center, Analysenanalysen, Sprachspezialisierung, Support, Beratung und Implementierung sowie Marketing- und Sales, Implementierung
56	Unternehmensberatung: Customer Experience Management, Customer Relationship Management, Business Intelligence
57	Software: automatische Vorgangsbearbeitung im Umfeld von Contact Centern und Back-Office Organisationen
58	Unternehmensberatung: Marketing/Sales, Finance/Controlling
59	Beratung: Architektur- und Umsetzung für Finanzdienstleister, Realisierung von IT-Vorhaben
60	Agentur: Marktforschung und Vertriebsberatung mit Fokus Price Management sowie das Customer Experience Management
61	Beratung: digitale Brücke bauen, Umgang mit Technologien
62	Beratung: Management, Technologie
63	Beratung: Ingenieur, Planung und Management
64	Beratung und Implementierung: CRM
65	Beratung: Performance durch Analyse und Steuerung von Daten über Kunden und Prozesse verbessern
66	Software: CMS für Management von digitalen Kanälen

67	Software: Hersteller, Business Intelligence, IT-Sicherheit, Mobile Business, Software Entwicklung für Telekommunikation, Marktforschung, Gesundheitswirtschaft und öffentliche Einrichtungen
68	Software: Customer Experience Management.
69	Unternehmensberatung: Marketing, Vertrieb
70	Beratung- und Outsourcing: Strategy, Digital, Technology und Operations
71	Full-Service-Anbieter: CRM (Kundenbeziehungsmanagement), Dialogmarketing
72	Software: Multi-Channel Service-Erlebnisse, Contact-Center-Lösungen, Customer Experience Plattform
73	Digital Marketing, Financial Services, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, IT-Services
74	Full-Service-Agentur: strategische Beratung (Workshops und Schulungen: Digitalität, Unternehmensziele), Umsetzung: E-Commerce, Cross-Channel Konzepte für B2B und B2C, Customer Lifecycle Analyse, SEO, SEA
75	Software: Business-Software für mittelständische Unternehmen, Sales Force, IT-Infrastruktur, Hosting- und Outsourcing-Services
76	IT-Beratungs und Dienstleistungen: für Finanz-, Energiedienstleister, Industrie, Medien und Telekommunikationsunternehmen, öffentliche Institutionen
77	Software: Echtzeit-Personalisierung
78	Marktforschungsinstitut: B2B-Marktforschung

## IV Auflistung der untersuchten Einheiten

### Kategorienbildung CEM-Dienstleister

Der Dienstleistungsschwerpunkt wurde auf der jeweiligen Website recherchiert (oft auf der Startseite oder unter dem Punkt „Über uns“, „Unternehmen“ zu finden) und zusammengefasst (siehe kursiv Gedrucktes). Danach wurden die einzelnen Dienstleister in die logisch abgeleiteten Kategorien (K1 bis K4) sortiert.

<b>Beratung mit Fokus auf CEM und Kunden (K1)</b>	<b>Beratung mit Fokus auf digitales Marketing, E-Commerce (K2)</b>	<b>Beratung zu Marken, Marketing, Marktforschung, Unternehmensberatung (K3)</b>	<b>Angebot von Software, IT, CMS-Systemen (K4)</b>
<b>K1.1</b> <i>Beratung: Kundenbeziehungsmanagement (Customer Experience Management, Content Marketing und Kundengewinnung)</i>	<b>K2.1</b> <i>Beratung und Agentur: Kommunikation, Interaktion, Transaktion im digitalen Zeitalter</i>	<b>K3.1</b> <i>Unternehmensberatung: Strategische Markenberatung</i>	<b>K4.1</b> <i>Webdesignagentur: Konzeption, Gestaltung von Webseiten und Umsetzung in CMS-Systemen</i>
<b>K1.2</b> <i>Unternehmensberatung und Kommunikationsagentur: Kundenerfahrungsmanagement</i>	<b>K2.2</b> <i>Unternehmensberatung: Digitales Marketing, strategische Marketingkommunikation</i>	<b>K3.2</b> <i>Unternehmensberatung: strategisch, Marketing &amp; Sales</i>	<b>K4.2</b> <i>Software: Customer Experience Management System (CEM)</i>
<b>K1.3</b> <i>Beratung: Customer Centric Management (CCM)</i>	<b>K2.3</b> <i>Beratung: Strategie-, Marketing- und Organisation, digitale Transformation</i>	<b>K3.3</b> <i>Positionierungs- oder Marketing-Coaching</i>	<b>K4.3</b> <i>Software: Enterprise Information Management (EIM)</i>
<b>K1.4</b> <i>Multimediaagentur: Customer Experience</i>	<b>K2.4</b> <i>Agentur: Kreation und Technologie, E.-Commmerce</i>	<b>K3.4</b> <i>Beratung: Management, Business Development, Marketing, Vertrieb und Kundenservice</i>	<b>K4.4</b> <i>Technologie: SaaS Lösung, Nutzererlebnis von E-Commerce Shops, Portalen und mobilen Seiten (Steigerung der Kundenzufriedenheit)</i>
<b>K1.5</b> <i>Strategieagentur: Kundenfokus (Customer Experience)</i>	<b>K2.5</b> <i>Full-Service-Online-Agentur</i>	<b>K3.5</b> <i>Beratung: marktorientierte Unternehmensführung in fünf Beratungsfeldern</i>	<b>K4.5</b> <i>Kundenzufriedenheits-Management (CSM), Entwickler CSM-Software</i>

# V Umsetzung einer induktiven Kategorienbildung

<b>Kategorien zur Analyse der CEM-Dienstleisterwebsites</b> <i>Tabelle (in Anlehnung an Mayring 2015, 83f)</i> relevant für mehr als eine Forschungsfrage				
Durchgang der Zusammenfassung: Hinweise über Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung				
1. Kategorie	2. Generalisierung	3. Reduktion	4. Reduktion	
<b>B1 Kundenorientierte Unternehmensstrategie</b> <i>„Customer Experience Management: Von der produkt- zur kundenorientierten Organisation: Mit der Customer Journey durch Ihr Unternehmen gestalten Sie Ihre Business Strategie aus der Kundenperspektive – für loyale und profitable Kunden.“ (Website K1.1)</i> <i>„Customer Experience Management Von der produkt- zur kundenzentrischen Organisation“ (Website K1.1)</i> <i>„Customer Experience Management ist eine Business Strategie, die das Business aus der Sicht des Kunden fokussiert und neu definiert. CEM geht davon aus, dass Produkte und Services nicht ausreichend gestaltet sind, um Kunden zufrieden zu stellen. An der Spitze der CEM Strategie steht die organisatorische Erfahrung, die alle Werte und Nutzen für die Mitarbeiter und die Kunden gleichzeitig definiert.“ (Website K1.1)</i> <i>„Mit CEM als Unternehmensstrategie werden authentische Markenversprechen erreicht, die einen anhaltenden Dialog herbeiführen, der die Qualität und die Dauer der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden stärkt.“ (Website K1.1)</i> <i>„Das markenorientierte Kundenerlebnis steht im Zentrum für den Erfolg einer Marke. Der „Moment of Truth“ des markenorientierten Verhaltens liegt in der Wahrnehmung der Kunden. Jeder Mitarbeiter muss daher verstehen, was seine Rolle ist, um eine Branded Customer Experience bei den Kunden zu schaffen. Die Fokussierung auf Kunden kann dabei eng oder weit erfolgen. Es empfiehlt sich, nicht nur an externe Kunden zu denken, sondern auch an interne Kunden, bei denen man quasi selbst als Dienstleister von Abteilung zu Abteilung arbeitet. Dies erleichtert dann auch die Erfüllung des Markenversprechens an externe Kunden.“ (Website K3.1)</i> <i>„Was ist der Kernpunkt von Customer Centricity? Richtiges und gutes unternehmerisches Handeln richtet sich immer an konkreten Kundenbedürfnissen und der Schaffung von Kundennutzen aus.“ (Website K3.2)</i> <i>„Statt die Kommunikation und Beziehungspfege entlang der internen Prozesse auszurichten, steht beim CEM der Kunde mit seinen Erwartungen an die einzelnen Kontakte mit dem Unternehmen im Vordergrund.“ (Website K3.2)</i>	<b>Kundenorientierte Unternehmensstrategie</b> CEM: Wandel von produkt- zur kundenzentrischen/ kundenorientierten Organisation CEM/ Customer Centricity als Unternehmens-/ Business Strategie: Fokussierung/ Gestaltung des Business aus Kundensicht, Ausrichtung des unternehmerischen Handelns an konkreten Kundenbedürfnissen und Schaffung von Kundennutzen --> Customer Journey durch Unternehmen für loyale und profitable Kunden Zentral: Kunde mit Erwartungen an die einzelnen Kontakte mit dem Unternehmen anstatt Ausrichtung von Kommunikation und Beziehungspflege entlang der internen Prozesse Markenorientierte Kundenerlebnis (zentral für Markenerfolg), „Moment of Truth“ des markenorientierten Verhaltens liegt in Wahrnehmung der Kunden Ausgangspunkt von CEM: nicht ausreichende Gestaltung von Produkten/Services zum Kundenzufriedenzustellen. An Spitze der CEM Strategie steht organisatorische Erfahrung (definiert alle Werte und Nutzen für Mitarbeiter und Kunden gleichzeitig Mit CEM authentische Markenversprechen erreichen: anhaltender Dialog (stärkt Qualität und Dauer der Kundenbeziehung)	<b>A1' An welche Stelle einer Unternehmensführung kann CEM eingeordnet werden?</b> <b>Kundenorientierte Unternehmensstrategie</b> CEM: Wandel von produkt- zur kundenzentrischen/ kundenorientierten Organisation CEM/ Customer Centricity als Unternehmens-/ Business Strategie: Fokussierung/ Gestaltung des Business aus Kundensicht, Ausrichtung des unternehmerischen Handelns an konkreten Kundenbedürfnissen und Schaffung von Kundennutzen --> Customer Journey durch Unternehmen für loyale und profitable Kunden Zentral: Kunde mit Erwartungen an die einzelnen Kontakte mit dem Unternehmen anstatt Ausrichtung von Kommunikation und Beziehungspflege entlang der internen Prozesse Markenorientierte Kundenerlebnis (zentral für Markenerfolg), „Moment of Truth“ des markenorientierten Verhaltens liegt in Wahrnehmung der Kunden An Spitze der CEM Strategie steht organisatorische Erfahrung (definiert alle Werte und Nutzen für Mitarbeiter und Kunden gleichzeitig)	<b>A1' An welche Stelle einer Unternehmensführung kann CEM eingeordnet werden?</b> Kundenorientierte Unternehmensstrategie	
<b>B2 Ziele von CEM in Bezug auf die kundenorientierte Unternehmensführung</b> <i>„Überraschung und Begeisterung von Kunden, Emotionale Kundenbindung und stärkere Loyalität durch Vertrauensaufbau, Positive Wahrnehmung der Marke und Differenzierung vom Wettbewerb, Umsatzsteigerung durch Weiterempfehlung, Erhöhung der Kosteneffizienz, Profitabilität von Marketing, Vertrieb und Service – bessere Produkte!, Steigerung der Kundenzufriedenheit durch (Über-) Erfüllung von Kundenerwartungen“ (Website K1.1)</i> <i>„Erhöhung der Kaufbereitschaft   Erhöhung der Kundenbindung   Reduzierung der Kosten zur Neukundengewinnung   Steigerung der Nutzungintensität   Steigerung von Umsatz und Gewinn“ (Website K1.2)</i> <i>„Ziel ist es, über alle Wahrnehmungspunkte eines Unternehmens Kund+en optimalst anzusprechen und Ihre jeweiligen Bedürfnisse zu erfüllen oder überzufüllen.“ (Website K1.2)</i> +:E29 <i>„Ziele im Customer Experience Management: Unternehmen können im Customer Experience Management durch moderne Technologien wie Apps oder Events herausragende Kundenerlebnisse gestalten und damit ihre Kunden binden. Das Kundenbeziehungsmanagement soll positiv beeinflusst werden, indem Kunden mit WOW-Effekten begeistert werden. Kundenerwartungen sollen nicht nur erfüllt, sondern sogar übererfüllt werden. So werden Interessenten zu Kunden und schließlich zu begeisterten „Fans“, die ihre positiven Erlebnisse mit ihren Kontakten über Social Media Netzwerke teilen und somit als Markenbotschafter virale Effekte für das Unternehmen auslösen.“</i> WOW-Effekte durch Service bewirken: <i>Es geht im Customer Experience Management nicht nur darum, Erwartungen zu übertreffen, sondern auch darum, dem Kunden Mehrwerte zu bieten. Studien zeigen, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen Einfach, Effizienz und Kundenzufriedenheit gibt.“ (Website K3.2)</i>	<b>Frage der Unternehmen nach Neuigkeits- und Mehrwert des CEMs</b> Viele Unternehmen erkennen den Neuwert/ Mehrwert von Customer Experience nicht aufgrund der Annahme, bereits ein kundenorientiertes Unternehmen zu haben.	<b>A2' Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM?</b> <b>Frage der Unternehmen nach Neuigkeits- und Mehrwert des CEMs</b> Aufgrund der Annahme bereits ein kundenorientiertes Unternehmen zu haben, erkennen viele Unternehmen den Neuwert/ Mehrwert von Customer Experience nicht. Schwierigkeit den Überblick zu behalten, welche Ansätze funktionieren, ihren Preis wert sind und einen geschäftlichen Nutzen bringen <b>Unternehmen erkennen Wichtigkeit des CEMs</b> Unternehmen achten neuerdings auf erfolgsbringendes User Experience (UX) und Customer Experience Management (CEM) Vor Jahren war CEM und Streben nach Kundenzufriedenheit noch häufig als Altruismus angesehen und nicht groß von Unternehmen beachtet Avaya-Umfrage: internationale Studie zum CEM, 2014: nahezu alle befragten Finanzdienstleister: CEM als positiver Einfluss auf Kundenbindung, Ertrag und wiederholender Kauf und CEM als beachtenswert <b>Trotz Wille zur Veränderung Zeit- und Kenntnismangel</b> Trotz Wille zur Veränderung und Erkennen der Notwendigkeit, die immensen Vorteile der neuen Medien zu nutzen, Zeit- und Kenntnismangel (technisch, kommunikativ) oft zurückhaltende Unternehmen --> Folge: vom Design und Technik her altmodische Webseiten, unpassende, lückenhafte, passive Social-Media-Profilen (z.B. Facebook, Google+) und nicht vernetzten Geschäften CEM aktuell: Datensammlung von Unternehmen über Kunden, jedoch fehlende Kenntnisse über effektive Datenanalyse und somit vage, ineffektive Maßnahmen auf Basis dieser Datenanalyse (teils komplett am Kunden vorbei)	<b>A2' Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM?</b> Frage der Unternehmen nach Neuigkeits- und Mehrwert des CEMs Trotz Wille zur Veränderung Zeit- und Kenntnismangel Unternehmen erkennen Wichtigkeit des CEMs	

<p><b>B3</b> <b>Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz</b></p> <p>„Aber nicht zuletzt durch die zunehmende Digitalisierung unserer Kommunikation und die gleichzeitig entstehende globale Transparenz aller zur Verfügung stehender Informationen, ist die klassische „Werbung“ der alten Tage bedroht – zumindest in ihrer Akzeptanz und ihrem Wirkungsgrad enorm eingeschränkt. Dabei geht es nicht mehr darum Kunden lediglich zufrieden zu stellen – nur loyale Kunden kaufen wieder und empfehlen das Produkt und den Service weiter.“ (Website K1.1)</p> <p>„Spielen Sie den Druck, den der digitale Wandel auf Sie und Ihr Unternehmen ausübt? Die Sorge, im Wettbewerb den Anschluss zu verlieren?“</p> <p>Den Erwartungen Ihrer Kunden nicht mehr gerecht zu werden und sie an den Wettbewerb zu verlieren? Als Arbeitgeber uninteressant zu werden? Lauter Chancen für Ihr Unternehmen zu sehen, die Potenziale aber nicht nutzen zu können? Hand aufs Herz: Sie können sicher mindestens einen dieser Aspekte bejahen. Ihre Sorgen sind berechtigt. Und Sie sind damit nicht allein. Denn zahlreiche Unternehmen fragen sich ebenfalls, wie sie im digitalen Zeitalter bestehen. Weil ihr Geschäft stagniert oder bereits rückläufig ist. Weil qualifizierte Bewerber ausbleiben oder Einflussnehmer digitale Strategien einfordern.“ (Website K2.1)</p> <p>„Was will Customer Experience Management? In der digital vernetzten Welt ist der Mitarbeiter nur einen Mausklick entfernt. Produkte und Marken werden von Kunden immer mehr als austauschbar wahrgenommen. Verschärfend kommen neue Internet-Anbieter auf den Markt wie eBay, Google oder Amazon. Auch die Kunden haben sich verändert. Die „Digital Natives“ setzen auf Kollaboration, Wissensaustausch und Selbstorganisation in der Interaktion mit Brands.“</p> <p>„Traditioneller versus moderner Service: Dies macht deutlich, dass traditionelle Support-Ansätze längst überholt sind. Viele Experten messen deshalb der „Customer Experience“ eine große Bedeutung in der Unternehmensstrategie mit zunehmender Tendenz. Viele Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, den eigenen Service zu verbessern, um ihn an die neuen Markt-Anforderungen und Kunden-Anforderungen anpassen. In Konzerns ist dafür ein CCO (Chief Customer Officer) zuständig.“ (Website K2.2)</p> <p>„Neben den alt-hergebrachten Kundengewinnungs-Maßnahmen gewinnen dabei im Zuge der Digitalisierung und Social-Media-Nutzung durch Kunden die E-Marketing, die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ und des Empfehlungsmarketings an Wichtigkeit.“ (Website K1.2)</p>	<p><b>Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz</b></p> <p>zunehmende Digitalisierung, digital vernetzte Welt, verschärfender Internetanbietermarkt (z.B. eBay, Google, Amazon), Veränderung der Kunden („Digital Natives“ setzen auf Kollaboration, Wissensaustausch und Selbstorganisation in der Interaktion mit Brands), Angst als Arbeitgeber nicht attraktiv zu sein, globale Transparenz übt Druck auf Unternehmen aus, führt zur Austauschbarkeit von Produkten/ Marken und bedroht die "klassische Werbung" (Folge: Einschränkung der Akzeptanz und des Wirkungsgrads) und führt zur Angst den Wettbewerbsanlass zu verlieren, Kundenerwartungen nicht gerecht zu werden und Angst vor Kundenverlust an den Wettbewerb.</p> <p>Viele Unternehmen fragen sich, wie sie im digitalen Zeitalter bestehen (besonders bei stagnierenden, rückläufigen Geschäft)</p> <p>Viele Unternehmen erkennen die Notwendigkeit zur Verbesserung des eigenen Services, Anpassung an neuen Markt- und Kundenanforderungen (In Konzerns: CCO (Chief Customer Officer) dafür zuständig)</p> <p>Kundenzufriedenstellen, Kundengewinnung reichen nicht mehr aus, sondern loyale Kunden sind das Ziel (kaufen wieder, empfehlen weiter), besonders im Rahmen der Digitalisierung, Social-Media-Nutzung, wird Empfehlungsmarketing wichtiger</p> <p>Moderner Service wichtig: traditionelle Support-Ansätze sind längst überholt --&gt; Viele Experten messen deshalb der „Customer Experience“ eine große Bedeutung in der Unternehmensstrategie mit zunehmender Tendenz</p>	<p><b>A3' Inwiefern ist der CEM-Ansatz als Hilfsmittel für aktuelle Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) einsetzbar?</b></p> <p><b>Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz</b></p> <p>zunehmende Digitalisierung, digital vernetzte Welt, verschärfender Internetanbietermarkt (z.B. eBay, Google, Amazon), Veränderung der Kunden (Kollaboration, Wissensaustausch und Selbstorganisation in der Interaktion mit Marken, Digital Natives“), globale Transparenz übt Druck auf Unternehmen aus,</p> <p>Folgen: Angst als Arbeitgeber nicht attraktiv zu sein, Austauschbarkeit von Produkten/ Marken und Bedrohung der klassischen Werbung (Folge: Einschränkung der Akzeptanz und des Wirkungsgrads) und Angst den Wettbewerbsanlass zu verlieren, Kundenerwartungen nicht gerecht werden und Angst vor Kundenverlust an den Wettbewerb.</p> <p>Viele Unternehmen fragen sich, wie sie im digitalen Zeitalter bestehen (besonders bei stagnierenden, rückläufigen Geschäft), sie erkennen die Notwendigkeit zur Verbesserung des eigenen Services, Anpassung an neuen Markt- und Kundenanforderungen (In Konzerns: CCO (Chief Customer Officer) dafür zuständig)</p> <p>Kundenzufriedenstellen, Kundengewinnung reichen nicht mehr aus, sondern loyale Kunden sind das Ziel (kaufen wieder, empfehlen weiter), besonders im Rahmen der Digitalisierung, Social-Media-Nutzung, wird Empfehlungsmarketing wichtiger</p> <p>Moderner Service wichtig: traditionelle Support-Ansätze sind längst überholt --&gt; Experten sehen den Einsatz von CEM in der Unternehmensstrategie steigend bedeutungsvoller.</p> <p><b>Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb</b></p> <p>steigende Auseinandersetzung der Unternehmen mit CEM (CEM), weil: Starke Austauschbarkeit von Produkten, wenig Möglichkeit für Alleinstellungsmerkmale, gesättigte Märkten, starke Konkurrenzsituation, wettbewerbsintensive Märkte, Preisdifferenzierung kaum noch möglich: Kundenerfahrung (mit Unternehmen, Marke, Produkten und Dienstleistungen), Kundenfreundlichkeit, Kundenzufriedenheit, Erlebnis des Kunden als wichtigster Wettbewerbsfaktor (zentraler Differenzierungsfaktor, differenzierendes Merkmal für Unternehmen, Marken, Produkte und Leistungen); Gestaltung positiver, unvergesslicher Leistungserlebnisse --&gt; neue Königsdisziplin</p>	<p><b>A3' Inwiefern ist der CEM-Ansatz als Hilfsmittel für aktuelle Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) einsetzbar?</b></p> <p>Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz</p> <p>Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb</p>
<p><b>B4</b> <b>Voraussetzungen für CEM-Verankerung im Unternehmen</b></p> <p>„1. In der Unternehmensstrategie muss die Kundenorientierung klar verankert sein – das Top-Management setzt hervorragende Kundenerfahrung als Unternehmensziel. 2. Die Erfahrungen der Kunden werden systematisch gesammelt und ausgewertet – Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden über Kundenfeedback und KPIs messbar gemacht und sind Bestandteile der Zielvorgaben. 3. Die für den Kunden wichtigen Customer Touchpoints („Moments of Truth“) sind dem Unternehmen bekannt und werden aus der Perspektive der Kunden gemanagt („Outside-In“ – nicht „Inside-Out“). 4. Nur motivierte Mitarbeiter, die die Bedürfnisse der Kunden kennen und vom Unternehmen den nötigen Handlungsspielraum erhalten, können die Erwartungen der Kunden über erfüllen. 5. Customer Experience Management ist kein Projekt, sondern ein fortwährender Prozess, der die stete Optimierung und Neuerfindung zum Ziel hat.“ (Website K1.1)</p> <p>„Denn ohne reibungslose und optimierte datentechnische Abläufe und Prozesse (quasi hinter den Kulissen) enttäuschen Sie nicht nur Ihre Kunden direkt sondern machen es auch Ihren Mitarbeitern oft unmöglich, Ihren Kunden optimalen Service zu bieten.“ (Website K1.2)</p> <p>„STEP 1: DEFINITION von CEM: In der ersten Phase geht es vor allem darum, sich ein Bild über die Ausgangssituation zu verschaffen, das CEM Ziel festzulegen und die CEM Strategie zu beschreiben.“</p> <p><b>Analysis der IST-Situation:</b> Wo steht das Unternehmen in seiner Kundenorientierung im Vergleich zum Wettbewerb (Benchmark)? Wo möchte und muß man sich differenzieren, um eine Spitzenposition im Wettbewerb aus der Perspektive der Kunden einzunehmen? Wo soll das Marken- und Kundenversprechen formuliert sein? Wo soll die CEM-Kultur im Unternehmen nachhaltig implementiert werden?</p> <p><b>Kundenanalyse:</b> Wie lassen sich die typischen Kunden beschreiben, wie kann man diese gegebenenfalls segmentieren und welche Bedürfnisse zeichnen sie aus? Welche Kundenanalysen und Feedbacks liegen vor, welche fehlen und welche Erkenntnisse können daraus gezogen werden?</p> <p><b>CEM-Restabilität:</b> Was bringt CEM? Was passiert, wenn man nichts verändert (RON: „Return on Nothing“/Strativity Group) und wie sollen die Metrics und KPIs des Return on CEM-Investment definiert und gemessen werden?</p> <p><b>Lösung der Touchpoints:</b> Die Reise des Kunden durch den Markt und das Unternehmen wird skizziert. Welche Touchpoints sind die vom Kunden präferierten und relevanten Kontaktpunkte? Wo entstehen „Moments of Truth“ (die Präferenz bzw. den Kauf oder die Abwendung beeinflussende Erlebnisse des Kunden), wo steht das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb und wo sind Lücken in der Performance im Vergleich zur Kundenerfahrung?</p> <p><b>Experience 360°:</b> Sind die vom Kunden präferierten Customer Touchpoints erfasst und mit den vom Unternehmen bedienten Kontaktpunkten abgeglichen, können die „Moments of Truth“ analysiert und mit der Performance des</p>	<p><b>Voraussetzungen für CEM-Verankerung im Unternehmen</b></p> <p><b>CEM-Einbindung in alle Unternehmensbereiche</b></p> <p>Einbindung der Unternehmensbereiche in das Kundenkontaktpunktenmanagement (CEM), kundenrelevante Customer Touchpoints („Moments of Truth“), Customer Experience Journey sollten Unternehmen tiefgründig kennen --&gt; Voraussetzung für explizite Strategieentwicklung, effektiven Marketingbudgeteinsatz</p> <p>Beispielhafte Unternehmensbereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktentwicklung (Nutzen, Preis, Design)</li> <li>• Marketing: betrifft alle Werbe- und Marketingmaßnahmen (Print, Radio, TV, Promotion, Events, PR, Website, Webshop, Social-Media, E-Mail-Marketing, Mobiles Marketing etc.)</li> <li>• Verkauf: Erstkontakt, Kauf des Produkts/der Dienstleistung am POS, Nutzung des Produkts</li> <li>• Service und Wartung</li> <li>• Unternehmensführung: reibungslose und optimierte datentechnische Abläufe und Prozesse --&gt; Kunden nicht enttäuschen und Mitarbeitern ermöglichen, den Kunden optimalen Service zu bieten</li> </ul> <p><b>Mitarbeiter mit CEM-Verständnis</b></p> <p>alle Mitarbeiter sollten Orientierung und Messen seiner Leistungen am eigenen Beitrag zum Kundennutzen haben und Verständnis haben: über CEM, über seine Rolle für Erfüllung von Markenversprechen/ Schaffung von Kundenerfahrungen (enge oder weite Kundenfokussierung: externe und interne Kunden (Abteilung im Unternehmen))</p> <p>Mitarbeiter sollten motiviert sein, Kundenbedürfnisse kennen und nötigen Handlungsspielraum vom Unternehmen bekommen, Kundenerwartungen übererfüllen zu können</p> <p><b>Systematischer Umgang mit Kundenerfahrungen</b></p> <p>Systematische Sammlung und Auswertung von Kundenerfahrungen: über Kundenfeedback, KPIs sind Kundenzufriedenheit und Kundenbindung messbar; gezielte Kundenerfahrungen mit hoher Wirkung (für Kunden wesentlich)</p>	<p><b>A4' Welche Voraussetzungen muss eine Unternehmensführung bei der CEM-Verankerung im Unternehmen beachten?</b></p> <p><b>Voraussetzungen für CEM-Verankerung im Unternehmen</b></p> <p><b>CEM-Einbindung in alle Unternehmensbereiche</b></p> <p>Einbindung der Unternehmensbereiche in das Kundenkontaktpunktenmanagement (CEM), kundenrelevante Customer Touchpoints („Moments of Truth“), Customer Experience Journey sollten Unternehmen tiefgründig kennen --&gt; Voraussetzung für explizite Strategieentwicklung, effektiven Marketingbudgeteinsatz</p> <p>Beispielhafte Unternehmensbereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktentwicklung (Nutzen, Preis, Design)</li> <li>• Marketing: betrifft alle Werbe- und Marketingmaßnahmen (Print, Radio, TV, Promotion, Events, PR, Website, Webshop, Social-Media, E-Mail-Marketing, Mobiles Marketing etc.)</li> <li>• Verkauf: Erstkontakt, Kauf des Produkts/der Dienstleistung am POS, Nutzung des Produkts</li> <li>• Service und Wartung</li> <li>• Unternehmensführung: reibungslose und optimierte datentechnische Abläufe und Prozesse --&gt; Kunden nicht enttäuschen und Mitarbeitern ermöglichen, den Kunden optimalen Service zu bieten</li> </ul> <p><b>Mitarbeiter mit CEM-Verständnis</b></p> <p>Klare Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie, hervorragende Kundenerfahrung als Unternehmensziel vom der Unternehmensführung festgelegt, Customer Touchpoints aus der Kundenperspektive gemanagt (statt „Inside-Out“, „Outside-In“).</p> <p>Mitarbeiter sollten motiviert sein, Kundenbedürfnisse kennen und nötigen Handlungsspielraum vom Unternehmen bekommen, Kundenerwartungen übererfüllen zu können</p> <p><b>Systematischer Umgang mit Kundenerfahrungen</b></p> <p>Systematische Sammlung und Auswertung von Kundenerfahrungen: über Kundenfeedback, KPIs sind Kundenzufriedenheit und Kundenbindung messbar; gezielte Kundenerfahrungen mit hoher Wirkung (für Kunden wesentlich)</p> <p><b>Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie</b></p> <p>Klare Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie, hervorragende Kundenerfahrung als Unternehmensziel vom der Unternehmensführung festgelegt, Customer Touchpoints aus der Kundenperspektive gemanagt (statt „Inside-Out“, „Outside-In“).</p> <p><b>Verständnis von CEM als ein permanenter Prozess</b></p> <p>CEM als dauerhafter Prozess einstufen und nicht als determiniertes Projekt; dauernde Optimierung und Neuerfindung als CEM-Ziel, wofür eine umfassende Planung und Konzeption des CEMs notwendig wird.</p> <p><b>Technologie als Voraussetzung für ganzheitlichen Kundendialog</b></p> <p><b>Orientierung am CEM-Implementierungssplan</b></p>	<p><b>A4' Welche Voraussetzungen muss eine Unternehmensführung bei der CEM-Verankerung im Unternehmen beachten?</b></p> <p>CEM-Einbindung in alle Unternehmensbereiche</p> <p>Mitarbeiter mit CEM-Verständnis</p> <p>Systematischer Umgang mit Kundenerfahrungen</p> <p>Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie</p> <p>Verständnis von CEM als ein permanenter Prozess</p> <p>Technologie als Voraussetzung für einen ganzheitlichen Kundendialog</p> <p>Orientierung am CEM-Implementierungsplan</p>

B5	<p><b>Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb</b></p> <p>„Die Erfahrung, die ein Kunde mit Ihrem Unternehmen, Ihrer Marke, Ihren Produkten und Dienstleistungen heute macht, ist eines der wichtigsten Merkmale, mit dem sich Ihr Unternehmen von Mitbewerbern positiv unterscheiden kann.“ (Website K1.2)</p> <p>„Wettbewerbsfaktor Kundenzufriedenheit: Dass sich Unternehmen zunehmend mit CXM (CEM) auseinandersetzen, liegt an der starken Austauschbarkeit vieler Produkte, vor allem in vergleichsweise gesättigten Märkten und in Branchen mit überdurchschnittlich starker Konkurrenzsituation. Da sich die konkurrierenden Anbieter kaum noch über den Preis differenzieren können, sehen sie in der Kundenfreundlichkeit einen der inzwischen wichtigsten Wettbewerbsfaktoren.“ (Website K1.2)</p> <p>„In Zeiten, wo es kaum noch Alleinstellungsmerkmale für Produkte oder Leistungen gibt, wird das Erlebnis des Kunden zum differenzierenden Merkmal für Unternehmen, ihre Marken, ihre Produkte und Leistungen. Je positiver die Erfahrung eines Kunden ist, umso eher ist der Kunde bereit, eine langfristige Beziehung einzugehen – eine durch und durch menschliche Verhaltensweise.“ (Website K1.2)</p> <p>„Die Gestaltung positiver, unvergesslicher Leistungserlebnisse ist zentraler Differenzierungsfaktor in wettbewerbsintensiven Märkten und wird als neue Königsdisziplin gehandelt.“ (Website K3.2).</p>	<p><b>Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb</b></p> <p>steigende Auseinandersetzung der Unternehmen mit CXM (CEM) aufgrund: Starke Austauschbarkeit von Produkten, wenig Möglichkeit für Alleinstellungsmerkmale, gesättigte Märkten, starke Konkurrenzsituation, wettbewerbsintensiven Märkte, Preisdifferenzierung kaum noch möglich: Kundenerfahrung (mit Unternehmen, Marke, Produkten und Dienstleistungen), Kundenfreundlichkeit, Kundenzufriedenheit, Erlebnis des Kunden als wichtigster Wettbewerbsfaktor (zentraler Differenzierungsfaktor, differenzierendes Merkmal für Unternehmen, ihre Marken, ihre Produkte und Leistungen), Gestaltung positiver, unvergesslicher Leistungserlebnisse -&gt; neue Königsdisziplin</p> <p>Einfluss der positiven Kundenerfahrungen auf langfristige Beziehung</p>	<p><b>A5' Welche Auswirkungen hat ein CEM- Einsatz auf Unternehmen?</b></p> <p>□ <b>Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch positive Kundenerfahrungen</b></p> <p>Positive Kundenerfahrungen zwar nicht explizit in der Bilanz aufgeführt, jedoch zunehmend stärkere Wirkung auf Unternehmenserfolg; schon in 90ern: Befassung mit Kundenbindung und ihrer Bedeutung für Profitabilität von Unternehmen in der Marketingtheorie □ Kundengewinnung ist teurer als Kundenbeziehungs-pflege zu Bestandskunden (bei optimaler Betreuung Profit)</p> <p>Einfluss von positiven Kundenerfahrungen auf Umsatz und Image des Unternehmens (kurz-, mittel-, langfristig), steigender Nachweis der wirtschaftlichen Effekte durch Customer Experience Management, verschiedene Studien zeigen: Unternehmen mit überlegener Customer Experience generieren höhere Erträge, steigende Absatzzahlen, können höhere Preise am Markt durchsetzen; Umsatz- und Gewinnsteigerung durch Weiterempfehlung, Erhöhung der Kosteneffizienz, Erhöhung der Kaufbereitschaft, Reduzierung der Kosten zur Neukundengewinnung, Profitabilität von Marketing, Vertrieb und Service für bessere Produkte</p> <p><b>CEM als Erfolgsfaktor für Unternehmen</b></p> <p>„Exzellenter Service“ zunehmend wichtigster Erfolgsfaktor für Unternehmen Customer Experience Management als „erfolgs-kritische Schlüssel-disziplin“ für Unternehmen Bei schlüssiger Umsetzung profitieren Unternehmen aus allen möglichen Bereichen CEM als Grundlage für wichtige Unternehmensziele (Neukundena-kquise, Reduzierung von Wechselkunden und Werbekosten)</p>	<p><b>A5' Welche Auswirkungen hat ein CEM- Einsatz auf Unternehmen?</b></p> <p>□ Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch positive Kundenerfahrungen</p> <p>CEM als Erfolgsfaktor für Unternehmen</p>
B6	<p>□ <b>Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch positive Kundenerfahrungen</b></p> <p>„Je positiver diese Kundenerfahrung auf Kundenseite erlebt wird, umso besser für den Umsatz und das Image Ihres Unternehmens, ebenso kurz-, vor allem aber mittel- bis langfristig.“ (Website K1.2)</p> <p>„...lassen sich mittlerweile immer klarer die wirtschaftlichen Effekte nachweisen.“ (Website K3.2)</p> <p>„Wirtschaftliche Effekte durch Customer Experience Management“ (Website K3.2)</p> <p>„Verschiedene Studien zeigen, dass Unternehmen mit überlegener Customer Experience höhere Erträge generieren, Absatzzahlen steigern, höhere Preise am Markt durchsetzen und bei Ihren Kunden den größeren Share of Wallet erzielen.“ (Website K3.2)</p>	<p>□ <b>Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch positive Kundenerfahrungen</b></p> <p>Einfluss von positiven Kundenerfahrungen auf Umsatz und Image des Unternehmens (kurz-, mittel-, langfristig)</p> <p>steigender Nachweis der wirtschaftlichen Effekte durch Customer Experience Management</p> <p>Verschiedene Studien zeigen: Unternehmen mit überlegener Customer Experience generieren höhere Erträge, steigende Absatzzahlen, können höhere Preise am Markt durchsetzen und bei Ihren Kunden den größeren Share of Wallet erzielen</p>	<p><b>A6' Wie kann der Erfolg des CEMs gemessen werden?</b></p> <p><b>Messinstrumente für CEM</b></p> <p>Customer Touchpoint Tracking (Verbindung von bisherigen Marktforschungsansätzen und neue Methoden und Tech-nologien): Interaktionen (positive, neutrale oder negative Erlebnisse) mit Customer Touchpoints erfassen können, re-gelmäßige Messung des Erfolgs, Performance und Wirkung der einzelnen Touchpoints zur Prüfung der Wirkung der Touchpoints und Optimierung/ Priorisierung (hinsichtlich der Wirkung auf Verhalten, Präferenz oder Markenwahrneh-mung) der einzelnen Touchpoints oder Touchpoint-übergreifende Kampagnen, jedes Unternehmen braucht einen eige-nen passenden Messansatz</p> <p>Messung beim direkten Kontakt (Live Experience Tracking (LET): geeignete Messansätze von Branche zu Branche verschieden, via Smartphone sind direkte Kundenkontaktpunkte mit einer Marke erfassbar und die Customer Experience bewertbar</p> <p>Messmetrik eines CEM-Systems: z.B. Weg zur Website, Aktivität auf Website (Klicks) festhalten und in ein Wertsys-tem einordnen -&gt; Übersicht über Erfolg der Maßnahmen und Vergleich dieser für sinnvolle Investitionen</p>	<p><b>A6' Wie kann der Erfolg des CEMs gemessen werden?</b></p> <p>Messinstrumente für CEM- Erfolg</p>
B7	<p><b>CEM-Einbindung in alle Unternehmensbereiche</b></p> <p>„Dabei werden in das Management der Kunden-Kontaktpunkte möglichst alle folgenden Unternehmensbereiche eingebunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Produktentwicklung (Nutzwert/Design/Preisgestaltung)</li> <li>- alle Werbe- und Marketingmaßnahmen (Print, Radio, TV, Promotion, Events, PR, Website, Webshop, Social-Media, E-Mail Marketing, Mobiles Marketing, ...)</li> <li>- der Erstkontakt mit dem Anbieter</li> <li>- der Kauf des Produkts/der Dienstleistung am POS</li> <li>- die Nutzung des Produkts</li> <li>- Service und Wartung“ (Website K1.2)</li> </ul> <p>„Jeder Mitarbeiter muss seinen Beitrag zum Kundennutzen kennen, sich daran orientieren und seine Leistung daran messen können.“ (Website K3.2)</p>	<p><b>CEM-Einbindung in alle Unternehmensbereiche</b></p> <p>Einbindung der Unternehmensbereiche in das Management der Kunden-Kontaktpunkte: Produktentwicklung (Nutzwert/Design/Preisgestaltung), alle Werbe- und Marketingmaßnahmen (Print, Radio, TV, Promotion, Events, PR, Website, Webshop, Social-Media, E-Mail Marketing, Mobiles Marketing, ...), Erstkontakt mit dem Anbieter, Kauf des Produkts/der Dienstleistung am POS, Nutzung des Produkts, Service und Wartung</p> <p>Einbeziehung der Mitarbeiter mit dem Ziel, Bewusstsein, Orientierung und Messen seiner Leistungen am eigenen Beitrag zum Kundennutzen zu schaffen.</p>	<p><b>A7' Inwiefern wird eine kundenorientierte Unternehmensführung im Rahmen des CEMs explizit erwähnt?</b></p> <p><b>Kundenorientierte Unternehmensführung explizit erwähnt im Rahmen von CEM</b></p> <p>vom einfachen Kontaktpunkt-Audit aller Touchpoints bis hin zur Transformation zu einer kundenorientierten Unternehmensführung.</p>	<p><b>A7' Inwiefern wird eine kundenorientierte Unternehmensführung im Rahmen des CEMs explizit erwähnt?</b></p> <p>Kundenorientierte Unternehmensführung explizit erwähnt im Rahmen von CEM</p>
B8	<p><b>Unternehmen erkennen Wichtigkeit des CEMs</b></p> <p>„Unternehmen erkennen die Wichtigkeit von CXM: Avaya-Umfrage: Aktuelle, weltweite Studie zum Customer Experience Management   01 Juli 2014 Laut 98 Prozent der Finanzdienstleister weltweit wirkt sich ein umfassendes CEM positiv auf Kundenbindung, wiederkehrende Kaufbereitschaft und Profit aus, 97 Prozent der großen Finanzdienstleister weltweit erachten Customer Experience Management (CEM) als wichtig, 79 Prozent der Unternehmen, die eine signifikante Profitsteigerung verzeichnen konnten, nutzten auch ein CEM-Programm.beinahe 80 Prozent dieser Unternehmen haben sich zudem in den letzten drei Jahren bemüht, den Aufwand für den Kunden zu reduzieren.“ (Website K1.2)</p> <p>„Wer es schlecht macht, verliert: Die Bereiche User Experience (UX) und Customer Experience Management (CEM) genießen in der jüngeren Vergangenheit zu Recht die volle Aufmerksamkeit der Unternehmen“ (Website K2.1)</p> <p>„Während vor Jahren „Customer Experience Management“ und das Streben nach Kundenzufriedenheit noch häufig als Altruismus angesehen wurden und regelmäßig wieder von der Agenda verschwanden“ (Website K3.2)</p>	<p><b>Unternehmen erkennen Wichtigkeit des CEMs</b></p> <p>Unternehmen erkennen Wichtigkeit von CEM, achten seit kurzem auf erfolgreiches User Experience (UX) und Customer Experience Management (CEM)</p> <p>Vor Jahren war CEM und Streben nach Kundenzufriedenheit noch häufig als Altruismus angesehen und nicht groß von Unternehmen beachtet</p> <p>Avaya-Umfrage: weltweite Studie zum CEM, 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laut 98 Prozent der Finanzdienstleister weltweit wirkt sich ein umfassendes CEM positiv auf Kundenbindung, wiederkehrende Kaufbereitschaft und Profit aus.</li> <li>- 97 Prozent der großen Finanzdienstleister weltweit erachten CEM als wichtig.</li> <li>- 79 Prozent der Unternehmen, die eine signifikante Profitsteigerung verzeichnen konnten, nutzten auch ein CEM-Programm.</li> <li>- beinahe 80 Prozent dieser Unternehmen haben sich zudem in den letzten drei Jahren bemüht, den Aufwand für den Kunden zu reduzieren.</li> </ul>		

B9	<p><b>CEM als Erfolgsfaktor für Unternehmen</b></p> <p>„Ein exzellenter Service wird zunehmend zum wichtigsten Erfolgsfaktor für Unternehmen“ (Website K2.2)</p> <p>„Customer Experience Management ist eine erfolgskritische Schlüsseldisziplin für Unternehmen“ (Website K2.2)</p> <p>„Unternehmen, die Customer Experience Management konsequent umsetzen, profitieren in vielen Bereichen.“ (Website K1.2)</p>	<p><b>CEM als Erfolgsfaktor für Unternehmen</b></p> <p>Exzellenter Service wird zunehmend zum wichtigsten Erfolgsfaktor für Unternehmen</p> <p>Customer Experience Management ist eine erfolgskritische Schlüsseldisziplin für Unternehmen</p> <p>Bei konsequenter Umsetzung profitieren Unternehmen in vielen Bereichen</p>	
B10	<p><b>Trotz Wille zur Veränderung Zeit-und Kenntnismangel</b></p> <p>Alle Unternehmen haben die gleichen Probleme: Oft spiegelt sich diese Zurückhaltung wider in technisch und designmäßig überholten Webseiten, falsch eingerichteten und kaum oder gar nicht bespielten Social-Media-Profilen, wie Facebook oder Google+/-Business, nicht vernetzten Geschäften oder auch Newslettern, die nie versandt werden. Der Wille zur Veränderung ist vorhanden und die Notwendigkeit, die immensen Vorteile der neuen Medien zu nutzen wird erkannt, aber es fehlt meist an Zeit und den erforderlichen technischen und kommunikativen Kenntnissen, zumal man vollauf mit dem Tagesgeschäft, dem Verwaltungskram, der Mitarbeiterführung und Fortbildungen ausgelastet ist. Außerdem wird jeden Tag eine neue Kommunikationssau durchs mediale Dorf getrieben. Wie will man da den aktuellen Überblick behalten und wissen, was wirklich funktioniert, sein Geld wert ist und einen geschäftlichen Vorteil bringt?“ (Website K1.2)</p> <p>„Customer-Experience-Management aktuell: Jedes Unternehmen sammelt heute über seine Kunden so viele Daten, wie es nur geht. Allein, es hapert an der Analyse dieser Daten. Dementsprechend bleiben die Maßnahmen, die Unternehmen aufgrund der Datenanalyse vornehmen, vage. Im Extremfall gehen sie komplett am Kunden vorbei. Dabei ist heute nichts wichtiger als das Customer Experience Management (CEM).“ (Website K4.1)</p>	<p><b>Trotz Wille zur Veränderung Zeit-und Kenntnismangel</b></p> <p>Unternehmen: oft Zurückhaltung in technisch und designmäßig überholten Webseiten, falsch eingerichteten und kaum oder gar nicht bespielten Social-Media-Profilen (z.B. Facebook, Google+), nicht vernetzten Geschäften</p> <p>Trotz Wille zur Veränderung und Erkennen der Notwendigkeit, die immensen Vorteile der neuen Medien zu nutzen, Zeit-und Kenntnismangel (technisch, kommunikativ)</p> <p>Schwierigkeit den Überblick zu behalten, was funktioniert, sein Geld wert ist und einen geschäftlichen Vorteil bringt</p> <p>CEM aktuell: Datensammlung von Unternehmen über Kunden, jedoch fehlende Kenntnisse über effektive Datenanalyse und somit vage, ineffektive Maßnahmen auf Basis dieser Datenanalyse (teils komplett am Kunden vorbei), Customer Experience Management (CEM) als hilfreicher Ansatz</p>	
B11	<p><b>Messinstrumente für CEM</b></p> <p>„Customer Touchpoint Tracking: Erfolg an den zentralen Touchpoints messen. Investments in Kontaktpunkte sind regelmäßig mit Blick auf deren Wirkung zu prüfen und zu adjustieren. Dazu bedarf es wirksamer und für den Kundenbedarf maßgeschneiderter Messkonzepte, die Transparenz schaffen. Customer Touchpoint Tracking schafft Klarheit am konkreten Fall.“ (Website K3.1)</p> <p>„Über die Messmetrik eines CXM-Systems wird festgehalten, wie ein Besucher zur Webseite gelang und was er dort angeklickt hat. Seine Aktivität wird in ein Wertsystem eingeordnet. Dadurch erhält das Unternehmen einen Überblick über die Effektivität der einzelnen Marketingmaßnahmen, kann sie vergleichen und entscheiden, wo Investitionen lohnen, anstatt über die nackte Besucherzahl zu grübeln.“ (Website K4.1)</p> <p>„Messung beim unmittelbaren Kontakt: LiveExperienceTracking (LET): Je nach Branche empfehlen sich unterschiedliche Ansätze zur Messung. Mit Hilfe des LiveExperienceTracking (LET) via Smartphone können wir mit unserem Partner cosenot die Berührungspunkte mit der Marke beim unmittelbaren Kundenkontakt erfassen und die entsprechende Customer Experience bewerten“ (Website K3.1)</p> <p>„Zentrale Customer Touchpoints müssen zur effektiven Steuerung regelmäßig auf ihren Erfolgsbeitrag geprüft und adjustiert werden. Hierzu sind wirkungsvolle Messansätze notwendig, welche die Interaktionen mit den zentralen Customer Touchpoints realitätsnah erfassen. Jeder dieser Customer Touchpoints schafft positive, neutrale oder negative Erlebnisse. Ein wirkungsvolles Customer Experience Management bietet unseren Kunden ein optimales Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bis hin zur Loyalität. Priorisierung und Optimierung auf Basis von Wirkungsmessungen. Unser Customer Touchpoint Tracking verbindet bewährte Marktforschungsansätze mit neuen Methoden und Technologien und bringt unseren Kunden so einen mehrfachen Nutzen. Das Customer Touchpoint Tracking ermöglicht: die Performance der zentralen Customer Touchpoints zu messen, Customer Touchpoints hinsichtlich der Wirkung auf Verhalten, Präferenz oder Markenwahrnehmung zu priorisieren, Service-Levels für zentrale, dienstleistungsbezogene Customer Touchpoints zu entwickeln, einzelne Customer Touchpoints oder Touchpoint-übergreifende Kampagnen zu optimieren, die Grundlage für Marketing Spend Effectiveness – Analysen zu schaffen.“ (Website K3.1)</p>	<p><b>Messinstrumente für CEM</b></p> <p>Customer Touchpoint Tracking (Verbindung von bisherigen Marktforschungsansätzen und neue Methoden und Technologien): Interaktionen (positive, neutrale oder negative Erlebnisse) mit Customer Touchpoints erfassen können, re-gelmäßige Messung des Erfolgs, Performance und Wirkung der einzelnen Touchpoints zur Prüfung der Wirkung der Touchpoints und Optimierung/ Priorisierung (hinsichtlich der Wirkung auf Verhalten, Präferenz oder Markenwahrnehmung) der einzelnen Touchpoints oder Touchpoint-übergreifende Kampagnen, jedes Unternehmen braucht einen eigenen passenden Messansatz</p> <p>Messung beim direkten Kontakt (Live Experience Tracking (LET): geeignete Messansätze von Branche zu Branche verschieden, via Smartphone sind direkte Kundenkontaktpunkte mit einer Marke erfassbar und die Customer Experience bewertbar</p> <p>Messmetrik eines CEM-Systems: z.B. Weg zur Website, Aktivität auf Website (Klicks) festhalten und in ein Wertsystem einordnen --&gt; Übersicht über Erfolg der Maßnahmen und Vergleich dieser für sinnvolle Investitionen</p>	
B12	<p><b>Kundenorientierte Unternehmensführung explizit erwähnt im Rahmen von CEM</b></p> <p>„.....vom einfachen Kontaktpunkt-Audit aller Touchpoints bis hin zur Transformation zu einer kundenorientierten Unternehmensführung.“ (Website K4.2)</p>	<p><b>Kundenorientierte Unternehmensführung explizit erwähnt im Rahmen von CEM</b></p> <p>vom einfachen Kontaktpunkt-Audit aller Touchpoints bis hin zur Transformation zu einer kundenorientierten Unternehmensführung.</p>	
<b>Revision nach 50% Materialdurchlauf: Durchführung der gleichen Schritte wie am Anfang (Kategorie, Generalisierung, Reduktion)</b>			
B13	<p><b>Voraussetzungen für CEM-Verankerung im Unternehmen</b></p> <p>„Ofmals ist weniger mehr. Hohe Wirkung ist mit kleinen Dingen erreichbar, wenn sie die Wesentlichen für den Kunden sind.“ (Website K1.3)</p>		
B14	<p><b>Technologie als Voraussetzung für ganzheitlichen Kundendialog</b></p> <p>„Customer Experience Management: Mit der richtigen Technologie zum ganzheitlichen Kundendialog“ (Website K1.4)</p>		



Durchgang der Zusammenfassung: Verständnis über Customer Experience Management (CEM) aus CEM-Dienstleistersicht			
1. Kategorie	2. Generalisierung	3. Reduktion	4. weitere Reduktion
<p>A1 <b>CEM= Customer Journey</b>  „Customer Experience Management: Von der produkt- zur kundenorientierten Organisation: Mit der Customer Journey durch Ihr Unternehmen gestalten Sie Ihre Business Strategie aus der Kundenperspektive – für loyale und profitable Kunden.“ (Website K1.1)</p>	<p><b>Gestaltung der Customer Journey aus Kundenperspektive</b></p>	<p><b>B1' Was ist CEM?</b>  <b>AUCH RELEVANT: A1 Business Strategie aus der Kundenperspektive</b>  <b>Steuerung der Kundenerfahrung, Customer Journey, Schaffung von Erlebnissen</b>  Ausgangspunkt von CEM: nicht ausreichende Gestaltung von Produkten/Services zum Kundenzufriedenzustellen.    Schaffung von positiven WOW- Erlebnissen/ Erfahrungen in Kundenbegegnung und Umgang mit Unternehmen, Institution, Marken, Produkten und Dienstleistungen --&gt; emotionale Emotionen wecken (nachhaltige, eindeutige Erinnerung an das Unternehmen)  Kunden haben an unterschiedlichsten Stellen Kontakt mit der Marke. Jeder Kontaktpunkt kann einen wirksamen Fingerabdruck hinterlassen, ob bewusst oder unbewusst, gesteuert oder nicht gesteuert. Aber nur ein kleiner Teil der Kontaktpunkte erzielt Beeinflussungs- und Verhaltenswirkungen.    CEM (alternativ CXM): Kundenerfahrungs-Management, Steuern durch das Unternehmen: der Kundenerfahrung und aller Interaktionen mit dem Kunden über sämtliche Kontaktpunkte (möglichst alle Wahrnehmungs- und Kontaktpunkte (Touchpoints, Customer Touchpoints) eines Kunden zum Unternehmen, Marke, Produkt, Dienstleistung) hinweg, Managen von positiven Kundenerlebnissen, Gestaltung der vielfältigen realen (direkte Begegnungen mit Kunden im „real life“ z. B. am Point of Sale (POS), im Geschäft, Büro, beim Kundenbesuch, am Telefon) und digitalen Kontaktpunkte (Erfahrungen an digitalen Touchpoints (Website, Webshop, E- Mail / Newsletter, Social Media Auftritte, Mobile- und App) und Kommunikationswege    Erfassung, Verstehen, Abstimmung, Optimierung hinsichtlich eines Kundenerlebnisses, Auswertung der Touchpoints, Kontaktpunktkette, Erlebniskette und Customer Experience    Customer Experience Journey (CX-Journey): Eintauchen in das Erleben relevanter Kontaktpunkte von Kunden, Summe der Interaktionen (Touchpoints) bilden Customer Experience Journey, die entlang der verschiedenen Kaufphasen untersucht werden kann und für die Verbesserungspotenziale in ausgewählten Phasen des Kaufprozesses zu identifizieren sind  Touchpoint Management: Journey verstehen, Kontaktpunkte optimieren, übergreifende Strategien und Maßnahmen gestalten, Grundlage für Ausrichtung von Strategien und Budgets an der Customer Experience Journey etablieren    <b>Zusammenfassung von unterschiedlichen Systemen (--&gt; kanalübergreifender Kundenkontakt)</b>  Vernetzung von Systemen bzw. Integration und Interaktion (Content Management, Customer Relationship Management, Marketing, E-Commerce usw) im CEM --&gt; Kundenkontakt auf unterschiedlichen Kanälen (z.B.per E-Mail, im Web, sozialen Netzwerken), konsistente Kundensprache über alle Kommunikationswege und effektive Auswertung aller dort gesammelter Daten    <b>Wissenschaftliche Grundlagen von CEM</b>  Methodische Grundlage: sozialwissenschaftliche Konzept der Kundenzufriedenheit (Verhältnis der Kundenerwartung zur Bedürfnisbefriedigung bzw. Verhältnis zwischen Erwartungshaltung und Erfüllungsgrad oder dem Disconfirmation- Confirmation-Paradigma: Entstehung von Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit durch die Unter- oder Übererfüllung von individuellen Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung. Komponenten bei Zufriedenheit: objektive Qualität eines Produktes, vom</p>	<p><b>B1' Was ist CEM?</b>  <b>Kundenorientierte Unternehmensstrategie siehe A1'</b>    Steuerung der Kundenerfahrung, Customer Journey, Schaffung von Erlebnissen    Zusammenfassung von unterschiedlichen Systemen (--&gt; kanalübergreifender Kundenkontakt)    Wissenschaftliche Grundlagen von CEM:  sozialwissenschaftliche Konzept der Kundenzufriedenheit und psychologische Theorien und Konzept zur Kundenloyalität    Neues Marketing: Management der Customer Touchpoints aus Kundenperspektive    Schaffung einer ganzheitlichen personalisierten Kundensprache (--&gt; Kundendialog, Interaktion)</p>
<p>A2 <b>CEM= neue Marketing</b>  „Das Customer Experience Management ist das neue Marketing: Managen Sie Ihre Customer Touchpoints aus der Perspektive des Kunden“ (Website K1.1)</p>	<p><b>CEM= neue Marketing</b>  CEM als neues Marketing: Management der Customer Touchpoints aus Kundenperspektive</p>	<p><b>B2' Ziele des CEMs</b>  <b>Ziele in Bezug auf aktuelle Herausforderungen.</b>  Digitalisierung und globale Transparenz erfordern loyale Kunden, Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb , Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch Kundenerfahrung    <b>Ziele des CEMs in Bezug auf Kundenmanagement.</b>  <b>Emotionale Kundenbindung, stärkere Loyalität</b>  Emotionale Kundenbindung und stärkere Loyalität (Garant für nachhaltige Geschäftserfolge) durch Vertrauensaufbau, Erhöhung der Kundenbindung (zwischen Kunden und dem Unternehmen bzw. dessen Produkte oder Marken) durch moderne Technologien (Apps, Events) herausragende Kundenerlebnisse gestalten und damit Kunden binden. CEM gilt als Instrument zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bis hin zur Loyalität.    Kundenbeziehungspflege: Das Kundenerfahrungsmanagement (CEM) hat zum vorrangigen Ziel die Schaffung einer emotionalen Bindung zwischen Kunden und Produkten/Dienstleistungen und/oder dem Unternehmen.  WOW-Effekte durch Service bewirken: im CEM Erwartungen übertreffen, dem Kunden Mehrwerte zu bieten. Studien zeigen kausalen Zusammenhang zwischen Einfach, Effizienz und Loyalität. Je einfacher und geringer der zeitliche Aufwand für Kunden ist, um eine Lösung für sein Problems zu erhalten, desto stärker ist die positive Wirkung auf die Kundenbindung. Dies zeigt, dass sich das Investment für Unternehmen lohnt.  CXM soll positive Customer Experience hervorrufen und so die Bindung zwischen Kunden und dem Unternehmen bzw. dessen Produkte oder Marken festigen. Dabei geht es nicht darum, die Zahl an FPs oder Unique Usern zu steigern.  CEM als Schlüssel zu Loyalität und emotionaler Bindung an ein Unternehmen beziehungsweise dessen Marken    <b>Loyale und begeisterte Kunden als Markenbotschafter, Weiterempfeher</b>  CXM: loyale Bestandskunde und darüberhinaus nachhaltiger, gewinnbringender Empfehler des Unternehmens, Marke, Produkte und Dienstleistungen (Kunde soll seine positiven Erfahrungen begeistert weiterverbreiten und Produkte etc. weiterempfehlen: Empfehlungsmarketing) ungefiltert über seine Kommunikationskanäle (v.a. in sozialen Netzwerke, jederzeit, von jedem Ort  von zufriedenem Neukunde zum loyalen Kunden bis hin zum begeisterten Kunden (Markenbotschafter) mithilfe eines begeisterndes, optimales und reibungsloses Kundenerfahrungs- und reibungsloses Kundenerfahrungs- Management (Customer-Experience- Management) an allen Kontaktpunkten (Touchpoints) die ein Kunde mit Ihrem Unternehmen hat.  : Begeisterung von Kunden mit WOW-Effekten, Überraschung durch moderne Technologien (Apps, Events, besondere Serviceleistungen und Kreativität) herausragende Kundenerlebnisse schaffen (von Interessenten zu Kunden und zu begeisterten „Fans“, die ihre positiven Erlebnisse mit ihren Kontakten über Social Media Netzwerke teilen und somit als Markenbotschafter virale Effekte für das Unternehmen auslösen.)    <b>Steigerung der positiven Wahrnehmung der Marke, Auswirkung auf Markenwert</b>  Positive Wahrnehmung der Marke</p>	<p><b>B2' Ziele des CEMs</b>  <b>aus E: Digitalisierung und globale Transparenz erfordern loyale Kunden, Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb , Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch Kundenerfahrung</b>    <b>Ziele des CEMs in Bezug auf Kundenmanagement</b>  Kundenorientierung    Erfüllen von Kundenbedürfnissen und -anforderungen --&gt; Steigerung der Kundenzufriedenheit bis hin zum Übertreffen von Kundenerwartungen    Langfristige Kundenbeziehungen    Emotionale Kundenbindung, stärkere Loyalität: Loyale und begeisterte Kunden als Markenbotschafter, Weiterempfeher    Gewinnen von Erkenntnissen (Insights) über Kunden zur Optimierung der gesamten Leistungsbeziehung</p>

A3	<p><b>Ziele von CEM in Bezug auf die kundenorientierte Unternehmensführung</b></p> <p>„Überraschung und Begeisterung von Kunden, Emotionale Kundenbindung und stärkere Loyalität durch Vertrauensaufbau, Positive Wahrnehmung der Marke und Differenzierung vom Wettbewerb, Umsatzsteigerung durch Weiterempfehlung, Erhöhung der Kosteneffizienz, Profitabilität von Marketing, Vertrieb und Service – bessere Produkte!, Steigerung der Kundenzufriedenheit durch (Über-) Erfüllung von Kundenervartungen“ (Website K1.1)</p> <p>„Erhöhung der Kaufbereitschaft   Erhöhung der Kundenbindung   Reduzierung der Kosten zur Neukundengewinnung   Steigerung der Nutzungsintensität   Steigerung von Umsatz und Gewinn“ (Website K1.2)</p> <p>„Ziel ist es, über alle Wahrnehmungspunkte eines Unternehmens Kunden optimalst anzusprechen und Ihre jeweiligen Bedürfnisse zu erfüllen oder überzufüllen.“ (Website K1.2)</p> <p>„Ziele im Customer Experience Management: Unternehmen können im Customer Experience Management durch moderne Technologien wie Apps oder Events herausragende Kundenerlebnisse gestalten und damit ihre Kunden binden. Das Kundenbeziehungsmanagement soll positiv beeinflusst werden, indem Kunden mit WOW-Effekten begeistert werden. Kundenerwartungen sollen nicht nur erfüllt, sondern sogar übererfüllt werden. So werden Interessenten zu Kunden und schliesslich zu begeisterten „Fans“, die ihre positiven Erlebnisse mit ihren Kontakten über Social Media Netzwerke teilen und somit als Markenbotschafter virale Effekte für das Unternehmen auslösen.</p> <p>WOW-Effekte durch Service bewirken: Es geht im Customer Experience Management nicht nur darum, Erwartungen zu übertreffen, sondern auch darum, dem Kunden Mehrwerte zu bieten. Studien zeigen, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen Einfach, Effizienz und Loyalität gibt: Je einfacher und geringer der zeitliche Aufwand für Kunden ist, um eine Lösung für sein Problems zu erhalten, desto stärker ist die positive Wirkung auf die Kundenbindung. Dies zeigt, dass sich das Investment für Unternehmen lohnt.“ (Website K2.2)</p> <p>„Pflegen Sie Kundenbeziehungen! Das Kundenerfahrungsmanagement (customer experience management) hat zum vorrangigen Ziel die Schaffung einer emotionalen Bindung zwischen den Kunden und Ihren Produkten/Dienstleistungen und/oder Ihrem Unternehmen. Dieses Ziel wird erreicht mittels „Produktion“ positiver Kundenerfahrungen an allen Wahrnehmungs-Kontaktpunkten (Touchpoints), die ein Kunde zum Unternehmen hat“ (Website K1.2)</p>	<p><b>Ziele von CEM in Bezug auf die kundenorientierte Unternehmensführung</b></p> <p>Positive Beeinflussung des Kundenbeziehungsmanagements: Begeisterung von Kunden mit WOW-Effekten, Überraschung durch moderne Technologien (Apps, Events) herausragende Kundenerlebnisse schaffen (von Interessenten zu Kunden und zu begeisterten „Fans“, die ihre positiven Erlebnisse mit ihren Kontakten über Social Media Netzwerke teilen und somit als Markenbotschafter virale Effekte für das Unternehmen auslösen.)</p> <p>WOW-Effekte durch Service bewirken: im CEM Erwartungen übertreffen, dem Kunden Mehrwerte zu bieten. Studien zeigen kausalen Zusammenhang zwischen Einfach, Effizienz und Loyalität gibt: Je einfacher und geringer der zeitliche Aufwand für Kunden ist, um eine Lösung für sein Problems zu erhalten, desto stärker ist die positive Wirkung auf die Kundenbindung. Dies zeigt, dass sich das Investment für Unternehmen lohnt.</p> <p>Steigerung der Nutzungsintensität</p> <p>Emotionale Kundenbindung und stärkere Loyalität durch Vertrauensaufbau, Erhöhung der Kundenbindung durch moderne Technologien (Apps, Events) herausragende Kundenerlebnisse gestalten und damit ihre Kunden binden.</p> <p>Positive Wahrnehmung der Marke und Differenzierung vom Wettbewerb</p> <p>Umsatzsteigerung durch Weiterempfehlung, Erhöhung der Kosteneffizienz, Erhöhung der Kaufbereitschaft, Reduzierung der Kosten zur Neukundengewinnung, Steigerung von Umsatz und Gewinn</p> <p>Profitabilität von Marketing, Vertrieb und Service – bessere Produkte!</p> <p>Steigerung der Kundenzufriedenheit durch (Über-) Erfüllung von Kundenervartungen,</p> <p>über alle Wahrnehmungspunkte eines Unternehmens optimale Kundenansprache</p>	<p><b>B3' Einsatzfelder des CEMs</b></p> <p><b>Größe des Unternehmens</b></p> <p>Geräte für kleinere Geschäfte, Einzelhändler, Filialisten, Dienstleister sowie mittelgroße Unternehmen hervorragende Möglichkeiten und durchaus große Vorteile, wenn Kundenerfahrung durch optimale Kommunikation und reibungslose Prozesse zu einem Erlebnis wird. Denn auch in kleinerem Maßstab lässt sich dies zielgerichtet, mittel- bis langfristig gut und überschaubar managen. Schnellleisere gehen dabei fast immer unnötig nach hinten los.</p> <p><b>Branchen</b></p> <p>Einsatz in verschiedenen Branchen innovative Unternehmen z.B. Banken, Telekommunikation, Energieversorger. Kundenfokus (Privat- oder Firmenkunden) im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen, IT, Medienwirtschaft</p> <p><b>Art des Unternehmens</b></p> <p>B2C - Business Business-to-Customer / Consumer</p> <p>Customer Experience für B2C- Unternehmen wichtig</p> <p>-Herausforderungen der neuen Möglichkeiten der direkten Kommunikation mit Endkunden (Wie reagiert ein Unternehmen auf Kundenfragen, Kundenkritik, Kundenwünsche und Kundenansprüche?)</p> <p>- Kundenerfahrung entscheidet über Qualität der Kundenbeziehung</p> <p>- in Kundenbeziehung liegen die größten Chancen für Unternehmen: Zufriedene Kunden werden zu Multiplikatoren von Markenbotschaften, empfehlen Produkte und Services weiter --&gt; authentisches Medium, dem Menschen mehr vertrauen als Werbebotschaften</p> <p>Handel (Einzelhandel / Filialisten)</p> <p>- (marken-) treue Kunden schaffen Mehrwert für Unternehmen</p> <p>- Aufwand für Neukundenaquise sparen</p> <p>- dauerhafte Kundenbeziehungen mit Wertschöpfung über den Verkauf hinaus – After Sales, Service und weitere Inanspruchnahme von Leistungen sowie Neukauf von Produkten sorgen für geldwerte Vorteile durch positive Erfahrung des Kunden mit allen Schnittstellen des Unternehmens.</p> <p>B2B Business-to-Business</p> <p>Customer Experience für B2B-Unternehmen wichtig</p> <p>- Kundenerfahrung im Handel zukünftig einer der wichtigsten Faktoren für Kaufentscheidung, Ursache: rasante Veränderung des Umfeldes der Märkte (Online-Shopping, Bewertungsplattformen, wachsende Kundenerwartungen an Service-Qualität), heute meist Preis als wichtiges Einkaufskriterium, zukünftig Qualität des Einkaufserlebnisses</p> <p>- Erlebnis ist jedoch nicht allein abhängig vom Erlebnis-Einkaufs-orientierten Umfeld. Sondern von der Art und Weise, wie die Schnittstellen im Verkauf einem Kunden bei seinem Einkauf begegnen. Der Nutzen optimaler Customer Experience im Handel ist ein traditioneller Wert: Aufbau von Stammkundschaft</p> <p>- B2B-Unternehmen erstellen mit CXM- Systemen spezielle Experiences für jeweilige Branche.</p> <p>B2E Business-to-Employee (B2E)</p> <p>Mitarbeiter: Lieferanten, als begeisterte Kunden emotionale Beziehung, Touchpoints an dessen emotionalen Kontakten, als leidenschaftliche Handelt im Unternehmen, z. B. beim</p>	<p><b>B3' Einsatzfelder des CEMs</b></p> <p><b>Unternehmensgröße</b></p> <p>klein</p> <p>mittel</p> <p>groß</p> <p><b>Branchen</b></p> <p>Einsatz in verschiedenen Branchen: innovative Unternehmen z.B. Banken, Telekommunikation, Energieversorger, IT, Medienwirtschaft</p> <p><b>Art des Unternehmens</b></p> <p>B2C Business Business-to-Customer / Consumer</p> <p>Handel (Einzelhandel / Filialisten)</p> <p>B2B Business-to-Business</p> <p>B2E Business-to-Employee</p> <p>B2A Business-to-Administration / B2G Government</p>
A4	<p><b>Loyale und begeisterte Kunden als Markenbotschafter</b></p> <p>„Er teilt seine Erfahrung als Kunde Ihres Unternehmens ungefiltert über seine Kommunikationskanäle – vor allem den sozialen Netzwerke – seinen Freunden und der Öffentlichkeit mit und das jederzeit, von jedem Ort, für immer – negativ wie auch hoffentlich positiv.“ (Website K1.2)</p> <p>„...dass dieser nicht nur ein loyaler Bestandskunde wird, sondern dass er seine positive Erfahrung auch begeistert in die Welt trägt und ein nachhaltiger, gewinnbringender Empfehler Ihres Unternehmens, Ihrer Marke, Ihrer Produkte und Dienstleistungen wird.“ (Website K1.2)</p> <p>„Empfehlungsmarketing und Loyalitätsmaßnahmen: Überraschen Sie Ihre Kunden positiv mit besonderen Serviceleistungen und Kreativität in Situationen, in denen er nicht damit rechnet. Dabei bleiben wichtige Kleinigkeiten oft lange in Erinnerung. Übertreffen Sie damit die Erwartungshaltung Ihrer Kunden.“ (Website K1.2)</p> <p>„Customer Experience Management erzeugt positive Leistungserlebnisse und ist der Schlüssel zu Loyalität und emotionaler Bindung an ein Unternehmen beziehungsweise dessen Marken. Das ist die Grundlage für wichtige Unternehmensziele, wie Neukundengewinnung, Cross- und Upselling, Churn Reduktion beziehungsweise Reduktion von Wechselkunden und Effizienzziele, wie die Reduktion von Werbekosten.“ (Website K3.2)</p> <p>„CXM soll eine positive Customer Experience hervorrufen und so die Bindung zwischen Kunden und dem Unternehmen bzw. dessen Produkte oder Marken festigen. Dabei geht es nicht darum, die Zahl an Pls oder Unique Usern zu steigern. CXM setzt auch darauf, dass der Kunde von seiner positiven Erfahrung mit einer Marke anderen erzählt und ein Produkt weiterempfiehlt.“ (Website K4.1)</p> <p>„CXM geht aber noch einen Schritt weiter, denn der Kunde soll seine Erfahrungen weiterverbreiten.“ (Website K4.1)</p> <p>„Wie werden aus Kunden zufriedene und vor allem loyale Kunden und dann begeisterte Marken-Botschafter? Durch ein begeisterndes, optimales und reibungsloses Kundenerfahrungs- und reibungsloses Kundenerfahrungs- Management (Customer-Experience- Management) an allen Kontaktpunkten (Touchpoints) die ein Kunde mit Ihrem Unternehmen hat. Sei es bei der Begegnung in Ihrem Geschäft oder Büro, beim Kundenbesuch, am Telefon oder per Mail, über Ihre Website, den Social-Media Auftritt oder vielleicht sogar die eigene Unternehmens-App. Eigentlich ganz einfach!? Doch die Herausforderungen liegen im Detail. Und genau hier setzt das Customer Experience Management (CEM) an.“ (Website K1.2)</p> <p>„Dabei sollen aus Neukunden beim ersten Kontakt zunächst 'zufriedene Kunden' und im Folgenden 'loyale Kunden'</p>	<p><b>Loyale und begeisterte Kunden als Markenbotschafter, Weiterempfehler</b></p> <p>CXM: loyaler Bestandskunde und darüberhinaus nachhaltiger, gewinnbringender Empfehler des Unternehmens, Marke, Produkte und Dienstleistungen (Kunde soll seine positiven Erfahrungen begeistert weiterverbreiten und Produkte etc. weiterempfehlen: Empfehlungsmarketing) ungefiltert über seine Kommunikationskanäle (v.a. in sozialen Netzwerke, jederzeit, von jedem Ort</p> <p>emotionale Kundenbindung und stärkere Loyalität (Garant für nachhaltige Geschäftserfolge)</p> <p>den Kunden weit über die Kernleistung zufriedenstellen/ Erwartungshaltung übertreffen</p> <p>Um emotionale Emotionen zu wecken, müssen positive WOW- Erlebnisse geschaffen werden (Kunden positiv überraschen mit besonderen Serviceleistungen und Kreativität), die der Kunde in der Erinnerung nachhaltig und eindeutig mit einem Unternehmen verbindet</p> <p>von zufriedenen Neukunde zum loyalen Kunden bis hin zum begeisterten Kunden (Markenbotschafter) mithilfe eines begeisterndes, optimales und reibungsloses Kundenerfahrungs- und reibungsloses Kundenerfahrungs- Management (Customer-Experience- Management) an allen Kontaktpunkten (Touchpoints) die ein Kunde mit Ihrem Unternehmen hat.</p> <p>Begegnung im Geschäft oder Büro, beim Kundenbesuch, am Telefon oder per Mail, über Website, Social-Media Auftritt oder Unternehmens-App.</p>		

A5	<p><b>CEM als Steuerung der Kundenerfahrung</b></p> <p>„Dabei liegt es in Ihrer Hand die Kundenerfahrung so zu steuern, dass sie für den Kunden zu einem Erlebnis wird, das er nicht vergisst und das er anderen unbedingt weiter empfehlen will. Hier greift das ‘Customer Experience Management’ ein.“ (Website K1.2)</p> <p>„Die vielfältigen realen und digitalen Kontaktpunkte und die Kommunikationswege und -abläufe Ihres Unternehmens zum Kunden, lassen sich so gestalten“ (Website K1.2)</p> <p>„Das „Customer Experience Management“ ist die Wissenschaft und die Kunst, alle Interaktionen mit dem Kunden über sämtliche Kontaktpunkte hinweg zu steuern, mit dem Ziel, die Wertschöpfung des Kunden zu maximieren.“ (Website K1.1)</p> <p>„Dabei betrachten wir sowohl Ihre direkten Begegnungen mit dem Kunden im „real life“ also z. B. am „Point of Sale“ (POS), als auch – und ebenso wichtig – die Erfahrungen, die Ihr Kunde an Ihren digitalen Touchpoints (Website, Webshop, E- Mail-Marketing / Newsletter, Social Media Auftritte, Mobile- und App-Marketing) macht“ (Website K1.2)</p> <p>„CXM (alternativ auch CEM) steht für „Customer-Experience-Management“ – also dem Kundenerfahrungs-Management. Aufgabe des CX-Managements ist es für Kunden möglichst positive Erfahrungen in ihrer Begegnung und ihrem Umgang mit Unternehmen, Institution, Marken, Produkten und Dienstleistungen zu ermöglichen mit dem Ziel eine emotionale Bindung herzustellen.“ (Website K1.2)</p> <p>„Dabei ist der Anspruch des CX-M zunächst möglichst alle Wahrnehmungs- und Kontaktpunkte (die sogenannten Touchpoints) eines Kunden zu einem Unternehmen einer Institution, einer Marke, einem Produkt, einer Dienstleistung zu erfassen, auf Ihr Kundenerlebnis hin zu optimieren, aufeinander abzustimmen und auszuwerten.“ (Website K1.2)</p> <p>„Customer Experience Journey: Eintauchen in das Erleben relevanter Kontaktpunkte von Kunden. Kunden haben an unterschiedlichsten Stellen Kontakt mit der Marke. Jeder Kontaktpunkt kann einen wirksamen Fingerabdruck hinterlassen, ob bewusst oder unbewusst, gesteuert oder nicht gesteuert. Aber nur ein kleiner Teil der Kontaktpunkte erzielt Beeinflussungs- und Verhaltenswirkungen. Es gilt die Kontaktpunktkette und Customer Experience zu verstehen, zu optimieren und die Investments entsprechend auszurichten.“ (Website K3.1)</p> <p>„Tausend Mal berührt ... Kunden begegnen im Verlauf ihres Alltags einer Vielzahl an Customer Touchpoints. Diese Interaktionen bilden eine Customer Experience Journey, die entlang der verschiedenen Kaufphasen untersucht werden kann“ (Website K3.1)</p> <p>„Verständnis für das Erleben der Kunden im Buying-Cycle zur Optimierung gewinnen Mit der Customer Experience</p>	<p><b>CEM als Steuerung der Kundenerfahrung, Schaffung von Erlebnissen</b></p> <p>Schaffung von positiven WOW- Erlebnissen/ Erfahrungen in Kundenbegegnung und Umgang mit Unternehmen, Institution, Marken, Produkten und Dienstleistungen □ emotionale Emotionen wecken (nachhaltige, eindeutige Erinnerung an das Unternehmen)</p> <p>Kunden haben an unterschiedlichsten Stellen Kontakt mit der Marke. Jeder Kontaktpunkt kann einen wirksamen Fingerabdruck hinterlassen, ob bewusst oder unbewusst, gesteuert oder nicht gesteuert. Aber nur ein kleiner Teil der Kontaktpunkte erzielt Beeinflussungs- und Verhaltenswirkungen.</p> <p>CEM (alternativ CXM): Kundenerfahrungs-Management, Steuern durch das Unternehmen: der Kundenerfahrung und aller Interaktionen mit dem Kunden über sämtliche Kontaktpunkte (möglichst alle Wahrnehmungs- und Kontaktpunkte (Touchpoints, Customer Touchpoints) eines Kunden zu einem Unternehmen einer Institution, einer Marke, einem Produkt, einer Dienstleistung) hinweg, Managen von positiven Kundenerlebnissen, Gestaltung der vielfältigen realen (direkte Begegnungen mit Kunden im „real life“ z. B. am Point of Sale (POS)) und digitalen Kontaktpunkte (Erfahrungen an digitalen Touchpoints (Website, Webshop, E- Mail-Marketing / Newsletter, Social Media Auftritte, Mobile- und App-Marketing) und Kommunikationswege</p> <p>Erfassung, Verstehen, Abstimmung, Optimierung hinsichtlich eines Kundenerlebnisses, Auswertung der Touchpoints, Kontaktpunktkette, Erlebnis-kette und Customer Experience</p> <p>Customer Experience Journey (CX-Journey): Eintauchen in das Erleben relevanter Kontaktpunkte von Kunden, Summe der Interaktionen (Touchpoints) bilden Customer Experience Journey, die entlang der verschiedenen Kaufphasen untersucht werden kann und für die Verbesserungspotenziale in ausgewählten Phasen des Kaufprozesses zu identifizieren sind</p> <p>Touchpoint Management: Journey verstehen, Kontaktpunkte optimieren, übergreifende Strategien und Maßnahmen gestalten, Grundlage für Ausrichtung von Strategien und Budgets an der Customer Experience Journey etablieren</p>	
A6	<p><b>Erfüllen von Kundenbedürfnissen und -anforderungen</b></p> <p>„Die Zeiten sind vorbei, in denen „Image“ allein reichte, um als Marke für Kunden interessant zu sein. Heute sind Unternehmen mehr denn je gefordert, neue Anforderungen von Kunden zu erfüllen. Positive Kundenerfahrungen sind zwar kein Posten in der Bilanz, Sie wirken sich jedoch auf den Erfolg von Unternehmen in ihren Märkten immer stärker aus. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Schon in den 90er Jahren befassten sich Marketing-Theoretiker mit dem Thema Kundenbindung und ihrer Bedeutung für die Profitabilität von Unternehmen. Eine Kurze Formel bringt es auf den Punkt: Es ist 10 mal so teuer, einen neuen Kunden zu gewinnen als die Beziehung zu einem Bestandskunden zu pflegen. Und wer seine Bestandskunden optimal betreut, kann mit wachsenden Gewinnen rechnen.“ (Website K1.2)</p> <p>„57% der Kunden mit einer einzigen negativen Erfahrung planen dieses Produkt nicht mehr zu kaufen .... 47% erwarten, dass sie einen Service innerhalb von 24 Stunden erhalten.“ (Studie: Kelton Research 2012)“ (Website K1.1)</p> <p>„Kunden wollen kanal-übergreifendes CX-Management - Avaya-Umfrage: Aktuelle, weltweite Studie zum Customer Experience Management   01 Jul 2014 der weltweiten Konsumenten der Kunden weltweit der befragten Deutschen der deutschen Kunden haben</p> <p>92% erwarten, dass Unternehmen bei eventuellen Problemen auf sie zukommen und gleich eine Lösung anbieten können.</p> <p>70% der Kunden weltweit möchten, dass Finanzdienstleister Kommunikationswege in Echtzeit zusammenführen, damit die Ansprechpartner im Unternehmen die Kundenhistorie und - kommunikation auf einen Blick sehen und so besser auf Kundenanliegen eingehen können.</p> <p>40% der befragten Deutschen erwarten, dass Unternehmen sie individuell betreuen. Sie wollen persönlich und auf die von ihnen bevorzugte Weise kontaktiert werden sowie Produkte und Dienstleistungen angeboten bekommen, die auf ihre Wünsche und Bedürfnisse zugeschnitten sind.</p> <p>17% der deutschen Kunden haben in den letzten zwölf Monaten mehrere Kommunikationsmedien genutzt, um an ein Unternehmen heranzutreten.“ (Website K1.2)</p>	<p><b>Erfüllen von Kundenbedürfnissen und -anforderungen</b></p> <p>Image allein reicht heutzutage nicht mehr für Bildung einer Marke, die den Kunden interessiert. Unternehmen sind gefordert neue Anforderungen von Kunden zu erfüllen</p> <p>Positive Kundenerfahrungen (kein Posten in der Bilanz), jedoch zunehmend stärkere Wirkung auf Unternehmenserfolg: schon in 90ern: Befassung in der Marketingtheorie mit Kundenbindung und ihrer Bedeutung für Profitabilität von Unternehmen. Kundengewinnung ist teurer als Kundenbeziehungs-pflege zu Bestandskunden (bei optimaler Betreuung Profit)</p> <p>„57% der Kunden mit einer einzigen negativen Erfahrung planen dieses Produkt nicht mehr zu kaufen .... 47% erwarten, dass sie einen Service innerhalb von 24 Stunden erhalten.“ (Studie: Kelton Research 2012)“ (Website K1.1)</p> <p>Kundenwunsch nach kanal-übergreifenden CX-Management - Avaya-Umfrage: weltweite Studie zum Customer Experience Management, 2014:</p> <p>- 92% erwarten, dass Unternehmen bei eventuellen Problemen auf sie zukommen und gleich eine Lösung anbieten</p> <p>- 70% der Kunden weltweit möchten, dass Finanzdienstleister Kommunikationswege in Echtzeit zusammenführen, damit die Ansprechpartner im Unternehmen die Kundenhistorie und - kommunikation auf einen Blick sehen und so besser auf Kundenanliegen eingehen können.</p> <p>- 40% der befragten Deutschen erwarten, dass Unternehmen sie individuell betreuen. Sie wollen persönlich und auf die von ihnen bevorzugte Weise kontaktiert werden sowie Produkte und Dienstleistungen angeboten bekommen, die auf ihre Wünsche und Bedürfnisse zugeschnitten sind.</p> <p>- 17% der deutschen Kunden haben in den letzten zwölf Monaten mehrere Kommunikationsmedien genutzt, um an ein Unternehmen heranzutreten</p>	

A7	<p><b>Einsatzfelder CEM</b></p> <p>„B2C - Business Business-to-Customer / Consumer</p> <p>Unternehmen und Marken freuen sich über die neuen Möglichkeiten der direkten Kommunikation mit Endkunden. Doch genau diese neuen Möglichkeiten bergen auch enorme Herausforderungen: Wie reagiert ein Unternehmen auf Kundenfragen, Kundenkritik, Kundenwünsche und Kundenansprüche? Auch im B2C-Bereich gilt: Die Erfahrungen, die ein Kunde mit einem Anbieter macht, entscheidet über die Qualität der Kundenbeziehung. Und gerade in der Kundenbeziehung liegen die größten Chancen für Unternehmen, die im B2C-Bereich unterwegs sind. Zufriedene Kunden werden zu Multiplikatoren von im Handel Einzelhandel / Filialisten Kunden, die einem Unternehmen und seinen Angeboten treu bleiben, schaffen für Unternehmen Mehrwert. Sie sind markentreu – auf Grund positiver Erfahrungen mit dem Anbieter. Sie sparen Aufwand – der für die Akquisition neuer Kunden aufgewendet werden müsste. Sie stellen das Potenzial für dauerhafte Kundenbeziehungen mit Wertschöpfung über den Verkauf hinaus – After Sales, Service und weitere Inanspruchnahme von Leistungen sowie der Neukauf von Produkten sorgen für geldwerte Vorteile durch positive Erfahrung des Kunden mit allen Schnittstellen des Unternehmens. Zufriedene Kunden werden zu Multiplikatoren von Markenbotschaften. Sie empfehlen Produkte und Services weiter – und werden damit zu einem authentischen Medium, dem Menschen mehr vertrauen als Werbebotschaften, des Unternehmens.</p> <p>B2B Business-to-Business</p> <p>Die Kundenerfahrung wird im Handel zukünftig einer der wichtigsten Faktoren für die Kaufentscheidung sein. Die Ursache liegt in der rasanten Veränderung des Umfeldes der Märkte. Online-Shopping, Bewertungsplattformen, auf denen Kunden ihre Erfahrungen kommunizieren können, wachsende Erwartungen an Service-Qualität seitens der Kunden – hier liegen die Herausforderungen, mit denen Handelsunternehmen konfrontiert werden. Mag heute noch der Preis bei vielen Einkäufen ein wichtiges Kriterium für die Wahl eines Shops sein, wird in Zukunft die Qualität des Einkaufserlebnisses eine</p> <p>B2E Business-to-Employee</p> <p>„Der Mitarbeiter ist der wichtigste Kunde. Wenn es nicht gelingt, den Mitarbeitern eine Idee zu vermitteln, braucht man es bei den anderen Kunden erst gar nicht versuchen.“ (Götz W. Werner – Gründer der dm-Drogerieketten – in 'brand eins' 05/2014) Auf diese radikal einfache Sichtweise lässt sich der Grundgedanke des CXM auch im B2E-Bereich verdichten. Es geht letztlich immer um die emotionale Beziehung, in diesem Fall zum Mitarbeiter, den Götz W. Werner ebenfalls als "Kunden" ansieht – übrigens genauso, wie seine Lieferanten. Erst wenn erkannt wird, dass auch die Touchpoints zu diesen "Kunden" optimal gestaltet und</p> <p>B2A Business-to-Administration / Government</p> <p>Zugegeben ein speziellerer Bereich, aber sicher nicht unwichtig in der Betrachtung der Gesamtstrategie eines Unternehmens: die Kommunikationsbeziehung zwischen Unternehmen und Behörden und der Behörden zu den Bürgern.</p>	<p><b>Einsatzfelder CEM</b></p> <p>Customer Experience für B2C- und B2B-Unternehmen wichtig</p> <p>Geräte für kleinere Geschäfte, Einzelhändler, Filialisten, Dienstleister sowie mittelgroße Unternehmen hervorragende Möglichkeiten und durchaus große Vorteile, wenn Kundenerfahrung durch optimale Kommunikation und reibungslose Prozesse zu einem Erlebnis wird. Denn auch in kleinerem Maßstab lässt sich dies zielgerichtet, mittel- bis langfristig gut und überschaubar managen. Schnellschüsse gehen dabei fast immer unnötig nach hinten los.</p> <p>B2C - Business Business-to-Customer / Consumer</p> <p>-Herausforderungen der neuen Möglichkeiten der direkten Kommunikation mit Endkunden (Wie reagiert ein Unternehmen auf Kundenfragen, Kundenkritik, Kundenwünsche und Kundenansprüche?)</p> <p>- Kundenerfahrung entscheidet über Qualität der Kundenbeziehung</p> <p>- in Kundenbeziehung liegen die größten Chancen für Unternehmen: Zufriedene Kunden werden zu Multiplikatoren von Markenbotschaften, empfehlen Produkte und Services weiter --&gt; authentisches Medium, dem Menschen mehr vertrauen als Werbebotschaften</p> <p>Handel (Einzelhandel / Filialisten)</p> <p>- (marken-) treue Kunden schaffen Mehrwert für Unternehmen</p> <p>- Aufwand für Neukundenakquise sparen</p> <p>- dauerhafte Kundenbeziehungen mit Wertschöpfung über den Verkauf hinaus – After Sales, Service und weitere Inanspruchnahme von Leistungen sowie Neukauf von Produkten sorgen für geldwerte Vorteile durch positive Erfahrung des Kunden mit allen Schnittstellen des Unternehmens.</p> <p>B2B Business-to-Business</p> <p>- Kundenerfahrung im Handel zukünftig einer der wichtigsten Faktoren für Kaufentscheidung, Ursache: rasanten Veränderung des Umfeldes der Märkte (Online-Shopping, Bewertungsplattformen, wachsende Kundenerwartungen an Service-Qualität), heute meist Preis als wichtiges Einkaufskriterium, zukünftig Qualität des Einkaufserlebnisses</p> <p>- Erlebnis ist jedoch nicht allein abhängig vom Erlebnis-Einkaufs-orientierten Umfeld. Kundenerfahrung entscheidet über Qualität der Kundenbeziehung</p> <p>B2E Business-to-Employee</p> <p>- Der Mitarbeiter ist der wichtigste Kunde. Wenn es nicht gelingt, den Mitarbeitern eine Idee zu vermitteln, braucht man es bei den anderen Kunden erst gar nicht versuchen.</p> <p>B2A Business-to-Administration / Government</p> <p>- Zugegeben ein speziellerer Bereich, aber sicher nicht unwichtig in der Betrachtung der Gesamtstrategie eines Unternehmens: die Kommunikationsbeziehung zwischen Unternehmen und Behörden und der Behörden zu den Bürgern.</p>	
A8	<b>Kundenzufriedenheit steigern durch CEM</b> (Website K3.1)	<b>Kundenzufriedenheit steigern durch CEM</b>	
A9	<b>Kundenorientierung</b> „Mit "Customer Experience" meint man die über alle Bereiche von einem Kunden wahrgenommene Wertschöpfung und Kundenorientierung, insbesondere das aktuelle Produkt und der Service vor und nach dem Kauf.“ (Website K1.1)	<b>Kundenorientierung</b> Customer Experience: über alle Bereiche von einem Kunden wahrgenommene Wertschöpfung und Kundenorientierung, insbesondere das aktuelle Produkt, Service vor und nach dem Kauf	
A10	<b>Wissenschaftliche Grundlagen</b> „Wissenschaftliche Grundlagen: Methodische Grundlage ist einerseits das sozialwissenschaftliche Konzept der Kundenzufriedenheit, das das Verhältnis der Kundenerwartung zur Bedürfnisbefriedigung beschreibt (man spricht auch vom Verhältnis zwischen Erwartungshaltung und Erfüllungsgrad oder dem Disconfirmation-Confirmation-Paradigma. Demnach entsteht Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit durch die Unter- oder Übererfüllung von individuellen Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung. Neben der objektiven Qualität eines Produktes wird somit die vom Kunden subjektiv wahrgenommene Qualität und Leistung des Produktes die wichtigste Komponente bei der Entscheidung über Zufriedenheit. Andererseits liefern psychologische Theorien und Konzepte zur Kundenloyalität (beispielsweise im Rahmen der Geschäfts- oder Markentreue) neue Ansatzpunkte für ein effizientes CEM. Die psychologischen Modelle basieren unter anderem auf Erkenntnissen der psychologischen Paarforschung zur optimalen Ausgestaltung von Kundenbeziehungen und Customer-Experience-Prozessen“ (Website K1.2)	<b>Wissenschaftliche Grundlagen von CEM</b> Methodische Grundlage: sozialwissenschaftliche Konzept der Kundenzufriedenheit (Verhältnis der Kundenerwartung zur Bedürfnisbefriedigung bzw. Verhältnis zwischen Erwartungshaltung und Erfüllungsgrad oder dem Disconfirmation-Confirmation-Paradigma: Entstehung von Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit durch die Unter- oder Übererfüllung von individuellen Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung. Komponenten bei Zufriedenheit: objektive Qualität eines Produktes, vom Kunden subjektiv wahrgenommene Qualität und Leistung des Produktes	
A11	<b>Langfristige Kundenbeziehungen durch CEM</b> „Customer Experience Management schafft langfristige Kundenbeziehungen“ (Website K1.2)	<b>Langfristige Kundenbeziehungen durch CEM</b> Langfristige Kundenbeziehungen durch CEM	
A12	<b>Zusammenfassung von unterschiedlichen Systemen</b> „Das Customer Experience Management fasst die unterschiedlichen Systeme wie Content Management, Customer Relationship Management, Marketing, E-Commerce usw. zusammen. Auf diese Weise gelingt es, mit dem Kunden auf unterschiedlichen Kanälen, zum Beispiel per E-Mail, im Web oder sozialen Netzwerken, in Kontakt zu treten und die dadurch gewonnenen Daten zentral zu analysieren.“ (Website K4.1)  „Das ist alles andere als ein Klacks und beginnt bereits bei der Integration und Interaktion von CMS, CRM und E-Commerce. Erst durch diese Vernetzung gelingt eine effektive Auswertung aller gesammelter Daten sowie eine konsistente Ansprache des Kunden über alle Kommunikationswege.“ (Website K4.1)	<b>Zusammenfassung von unterschiedlichen Systemen</b> Vernetzung von Systemen bzw. Integration und Interaktion (Content Management, Customer Relationship Management, Marketing, E-Commerce usw) im CEM --> Kundenkontakt auf unterschiedlichen Kanälen (z.B. per E-Mail, im Web, sozialen Netzwerken), konsistente Kundenansprache über alle Kommunikationswege und effektive Auswertung aller dort gesammelter Daten	

A13	<b>CEM-Plattform</b> „Eine CXM-Plattform ermöglicht eine personalisierte Ansprache des Kunden und verfügt über umfassende analytische Werkzeuge, um die einzelnen Marketingaktivitäten in einem Wertsystem zu ordnen. Die erhobenen Daten werden für die personalisierte Ansprache genutzt. Das Content Management System (CMS) präsentiert dem Webseitenbesucher aufgrund seines Surfverhaltens die passenden Inhalte, wodurch die Experience gesteigert wird.“ (Website K4.1)	<b>CEM-Plattform</b> CXM-Plattform: ermöglicht personalisierte Ansprache des Kunden, verfügt über umfassende analytische Werkzeuge, um einzelnen Marketingaktivitäten in einem Wertsystem zu ordnen, erhobene Daten werden für personalisierte Ansprache genutzt. Das CMS präsentiert dem Webseitenbesucher aufgrund seines Surfverhaltens die passenden Inhalte (Steigerung der Experience)	
A14	<b>Steigerung der Webpräsenz</b> „Mit Hilfe eines CXM-Systems wird die Web-Präsenz hochdynamisch, weil das Unternehmen mehr über den Kunden erfährt und diese Daten dazu nutzt, ihm direkt automatisiert die passenden Inhalte zu präsentieren. Mit steigender Experience steigt auch die Conversion und aus dem Besucher wird der neue Kunde.“ (Website K4.1)	<b>Steigerung der Webpräsenz</b> Steigerung der Webpräsenz durch CXM-System: Unternehmen erfährt mehr über den Kunden, nutzt diese Daten, ihm direkt automatisiert die passenden Inhalte zu präsentieren (steigende Experience --> steigende Conversion und aus dem Besucher wird der neue Kunde)	
<b>Revision nach 50% Materialdurchlauf: Durchführung der gleichen Schritte wie am Anfang (Kategorie, Generalisierung, Reduktion)</b>			
A15	<b>CEM als ganzheitliche personalisierte Kundenansprache</b> „Customer Experience Management hilft Ihnen, diese Wünsche zu verstehen und Ihre Kunden ganzheitlich personalisiert anzusprechen.“ (Website K1.4)	<b>CEM als ganzheitliche personalisierte Kundenansprache</b>	
A16	<b>Möglichkeit zur Interaktion</b> „Ein zentrales Element des Customer Experience Management ist der ganzheitliche Kundendialog. Dabei wird angestrebt, Ihren Kunden umfassende Möglichkeiten zur Interaktion zu bieten“ (Website K1.4)	<b>Kundendialog, Möglichkeit zur Interaktion bieten</b>	
A17	<b>Einsatz in verschiedenen Branchen</b> „Unsere Auftraggeber sind innovative Unternehmen aus verschiedensten Branchen (Banken, Telekommunikation, Energieversorger, ...). Sie stellen ihre Kunden in den Fokus ihrer strategischen Überlegungen – wobei es sich je nach Zielgruppe um Privat- oder Firmenkunden handeln kann.“ (Website K1.5)	<b>Einsatz in verschiedenen Branchen</b> innovative Unternehmen z.B. Banken, Telekommunikation, Energieversorger. Kundenfokus (Privat- oder Firmenkunden) im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen	
A18	<b>Auswirkung auf Markenwert</b> „Zusätzlich zu den hier aufgeführten Schlüsselindikatoren schafft CEM Mehrwert auch in anderen Bereichen: So zählt sich CEM auf den Markenwert aus“ (Website K3.4)	<b>Auswirkung von CEM auf Markenwert</b>	
A19	<b>Gewinnen von Erkenntnissen (Insights) über Kunden</b> „Zusätzlich zu den hier aufgeführten Schlüsselindikatoren schafft CEM Mehrwert auch in anderen Bereichen: So zählt sich CEM auf den Markenwert aus und führt zu mehr und tiefergehenden Erkenntnissen (Insights) über Kunden, welche wiederum zur Optimierung der gesamten Leistungsbeziehung – nicht nur im Kundenmanagement – genutzt werden können.“ (Website K3.4)	<b>Gewinnen von Erkenntnissen (Insights) über Kunden zur Optimierung der gesamten Leistungsbeziehung</b>	
A20	<b>Einsatzfelder (u.a.)</b> „Telekommunikations- und Energie- Branche sowie aus der IT und Medienwirtschaft“ (Website K3.4)	<b>Einsatzfelder (u.a.)</b> Telekommunikations- und Energie- Branche, IT, Medienwirtschaft	

## VI Codebuch

### 1. Inhaltliche Kategorien

Kategorien zur Analyse der CEM-Dienstleister-Websites	
Hinweise über Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung	Definitionen von Customer Experience Management
<b>A1' An welche Stelle einer Unternehmensführung kann CEM eingeordnet werden?</b>  1= Kundenorientierte Unternehmensstrategie	<b>B1' Was ist Customer Experience Management (CEM)??</b>  <i>Kundenorientierte Unternehmensstrategie siehe A1' 1</i>  1= Steuerung der Kundenerfahrung, Customer Journey, Schaffung von Erlebnissen  2= Zusammenfassung von unterschiedlichen Systemen (→ kanalübergreifender Kundenkontakt)  3= Wissenschaftliche Grundlagen: sozialwissenschaftliche Konzept der Kundenzufriedenheit, psychologische Theorien/ Konzepte zur Kundenloyalität  4= Neues Marketing: Management der Customer Touchpoints aus Kundenperspektive  5= Schaffung einer ganzheitlichen personalisierten Kundenansprache (→ Kundendialog, Interaktion)
<b>A2' Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM?</b>  1= Frage der Unternehmen nach Neuigkeits- und Mehrwert des CEMs  2= Trotz Wille zur Veränderung Zeit- und Kenntnismangel  3= Unternehmen erkennen Wichtigkeit des CEMs	<b>B2' Ziele des CEMs</b>  <i>Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz A3' 1</i>  <i>Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb A3' 2</i>  <i>Langfristige Umsatzsteigerung und Imageoptimierung durch positive Kundenerfahrungen A5' 1</i>  1= Kundenorientierung  2= Erfüllen von Kundenbedürfnissen und -anforderungen → Steigerung der Kundenzufriedenheit bis hin zum Übertreffen von Kundenerwartungen  3= Langfristige Kundenbeziehungen  4= Emotionale Kundenbindung, stärkere Loyalität: Loyale und begeisterte Kunden als Markenbotschafter, Weiterempfeher

	<p>5= Gewinnen von Erkenntnissen (Insights) über Kunden zur Optimierung der gesamten Leistungsbeziehung</p> <p>6= Steigerung der positiven Wahrnehmung einer Marke, Auswirkung auf Markenwert</p>
<p><b>A3' Inwiefern ist der CEM-Ansatz als Hilfsinstrument für aktuelle Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) an ein Unternehmen einsetzbar?</b></p> <p>1= Loyale Kunden durch CEM als Antwort auf Anforderungen der Digitalisierung und globalen Transparenz</p> <p>2= Kundenerfahrung als Abgrenzung zum Wettbewerb</p>	<p><b>B3' Einsatzfelder des CEMs</b></p> <p><b>B3.1 Unternehmensgröße</b> 1= klein  2= mittel  3= groß</p> <p><b>B3.2 Branchen</b> 1= Einsatz in verschiedenen Branchen: innovative Unternehmen z. B. Banken, Telekommunikation, Energieversorger, IT, Medienwirtschaft</p> <p><b>B3.3 Art des Unternehmens</b> 1= B2C Business Business-to-Customer/ Consumer  2= Handel (Einzelhandel / Filialisten)  3= B2B Business-to-Business  4= B2E Business-to-Employee  5= B2A Business-to-Administration/ B2G Government</p>
<p><b>A4' Welche Voraussetzungen muss eine Unternehmensführung bei der CEM-Verankerung im Unternehmen beachten?</b></p> <p>1= CEM-Einbindung in alle Unternehmensbereiche</p> <p>2= Mitarbeiter mit CEM-Verständnis</p> <p>3= Systematischer Umgang mit Kundenerfahrungen</p> <p>4= Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie</p> <p>5= Verständnis über CEM als einen permanenten Prozess</p> <p>6= Technologie als Voraussetzung für einen ganzheitlichen Kundendialog</p> <p>7= Orientierung am CEM- Implementierungsplan</p>	

<b>A5' Welche Auswirkungen hat ein CEM-Einsatz auf Unternehmen?</b>  1= Langfristige Umsatzsteigerung und Image-optimierung durch positive Kundenerfahrungen  2= CEM als Erfolgsfaktor für Unternehmen	
<b>A6' Wie kann der Erfolg des CEMs gemessen werden?</b>  1= Messinstrumente für CEM-Erfolg	
<b>A7' Inwiefern wird eine kundenorientierte Unternehmensführung im Rahmen des CEMs explizit erwähnt?</b>  1= Kundenorientierte Unternehmensführung explizit erwähnt im Rahmen von CEM	

*Inhaltliche Kategorien (in Anlehnung an Mayring 2015, 88f)*

## 2. Formale Kategorien

Kategorie	Code	Inhalt
<b>V1 CEM-Dienstleister auf der Website</b>		1= Beratung mit Fokus auf CEM und Kunden 2= Beratung mit Fokus auf digitales Marketing, E-Commerce 3= Beratung zu Marken, Marketing, Marktforschung, Unternehmensberatung 4= Angebot von Software, IT und CMS-Systemen 5= Sonstige  → im Kommentar nachschauen
<b>V2 Seite, auf der CEM erscheint</b>		1= Startseite 2= CEM-Seite 3= Produkte 4= Leistungen 5= Blog 6= Sonstige  <i>Mehrfachnennungen möglich</i>
<b>V3 Form des Inhalts</b>		1= Fließtext 2= Stichpunkte 3= Grafik 4= Video 5= Sonstige  <i>Mehrfachnennungen möglich</i>

*Formale Kategorien (in Anlehnung an Brosius et. al 2016, 154; Scheufele, Engel-mann 2009, 147)*



### 3. Kommentar

V1 CEM-Dienstleister der Website	Beispiele
1= Beratung mit Fokus auf CEM und Kunden	<i>Kundenbeziehungsmanagement, Customer Experience Management, Content Marketing und Kundengewinnung, Kundenerfahrungsmanagement, Customer Centric Management (CCM), Kundenfokus (Customer Experience)</i>
2= Beratung mit Fokus auf digitales Marketing, E-Commerce	<i>Transaktion im digitalen Zeitalter, Digitales Marketing, digitale Transformation; Full-Service-Online-Agentur</i>
3= Beratung zu Marken, Marketing, Marktforschung, Unternehmensberatung	<i>Strategische Markenberatung, Marketing &amp; Sales, Business Development, Marketing, Vertrieb, marktorientierte Unternehmensführung</i>
4= Angebot von Software, IT CMS-Systemen	<i>CMS-Systeme, Software: Customer Experience Management System (CEM)</i>
5= Sonstige	

#### 4. Codebogen (Muster)

Lfd. Nr.	Codierer

Analyse- / Codiereinheit „Website mit CEM-Inhalt“ – Formale Kategorien		
V1 CEM-Dienstleister der Website	V2 Seite, auf der CEM steht	V3 Form des Inhalts

Analyse- / Codiereinheit „Hinweise über Customer Experience Management in einer kundenorientierten Unternehmensführung“ – Inhaltliche Kategorien							
Lfd. Nr.	A1' An welche Stelle einer Unternehmensführung kann CEM eingeordnet werden?	A2' Welche Einstellungen haben Unternehmen zum CEM?	A3' Inwiefern ist der CEM-Ansatz als Hilfsinstrument für aktuelle Herausforderungen (Digitalisierung, Globalisierung, Wettbewerb) an ein Unternehmen einsetzbar?	A4' Welche Voraussetzungen muss eine Unternehmensführung bei der CEM-Verankerung im Unternehmen beachten?	A5' Welche Auswirkungen hat ein CEM-Einsatz auf Unternehmen?	A6' Wie kann der Erfolg des CEMs gemessen werden?	A7' Inwiefern wird eine kundenorientierte Unternehmensführung im Rahmen des CEMs explizit erwähnt?

Analyse- / Codiereinheit „Definitionen von Customer Experience Management“ – Inhaltliche Kategorien					
Lfd. Nr.	B1' Was ist CEM?	B2' Ziele des CEMs	B3.1 Unternehmensgröße	B3.2 Branchen	B3.3 Art des Unternehmens

*Codebogen (in Anlehnung an Scheufele, Engelmann, 2009, 158)*

*Ehrenwörtliche Erklärung:*

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne fremde Hilfe, ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt und alle Formulierungen, die wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Quellen entnommen wurden, kenntlich gemacht habe.

Salzgitter, 06.08.2016

Julia Plaschke